

8 | Het lastige gesprek blijven voeren. Hoe te signaleren en acteren als toezichthouder ten behoeve van sociale veiligheid in organisaties

Sacha Spoor en Henriëtte Riethof

1. Inleiding

Er zijn veel ontwikkelingen op het gebied van organisatiecultuur, sociale veiligheid en de rol van bestuurders en toezichthouders hierbij. Er wordt van hen steeds meer gevraagd, verwacht en geëist. Maar heeft de toezichthouder wel voldoende zicht op de organisatiecultuur, en hoe kan deze hierop controle dan wel invloed uitoefenen? Welke instrumenten en handvatten heeft de toezichthouder en wat wordt van hem/haar persoonlijk verwacht qua vaardigheden, competenties en houding?

In paragraaf 2 wordt een aantal manieren beschreven waarop sociale onveiligheid verhuld kan worden door bestuurders, als opmaat naar paragraaf 3 waarin we de context beschrijven waarin toezichthouders zich op het gebied van organisatiecultuur en sociale veiligheid bevinden. In paragraaf 4 beschrijven we welke aandachtspunten er zijn in de organisatiestructuur en -cultuur met betrekking tot het verstevigen van sociale veiligheid in de organisatie. Paragraaf 5 bespreekt een aantal manieren waarop toezichthouders beter zicht kunnen krijgen op sociale (on)veiligheid en tips uit de praktijk hieromtrent. Om vervolgens af te sluiten in paragraaf 6 met wat dit betekent voor de toezichthouder als persoon, en welke vaardigheden dit van hem/haar vraagt.

2. Hoe sociale onveiligheid ‘verhuld’ kan worden door de bestuurder

Voor we nader ingaan op de context en theorie over een integere en ethische cultuur nemen we de lezer graag mee in enkele ‘anekdotes’ van geïnterviewden over situaties waarbij achteraf bleek dat zij niet voldoende zicht hadden op de cultuur en de sociale veiligheid in de organisatie:

- “Onveiligheid in de organisatie, vooral het niet durven tegenspreken van de bestuurder door medewerkers, werd door de bestuurder bedekt door het geven van een ‘overkill’ aan informatie aan de RvT. Elke week gaf zij een mondelinge update over de stand van zaken in de organisatie aan de voorzitter van de RvT en

tijdens elke RvT-vergadering werd er een Raad van Bestuur (RvB)-bericht van minimaal dertig pagina's aangeleverd. Door de veelheid aan informatie konden niet meer de nodige gerichte vragen gesteld worden door de RvT-leden. Dit alles kwam naar boven nadat de bestuurder met pensioen ging en de nieuwe RvB van alles ontdekte wat niet op orde was in de organisatie."

- "Ik was RvT-lid bij een Bibliotheek en de bestuurder nam plotseling ontslag. Na zijn mededeling nam een MT-lid contact op omdat het MT met de RvT wilde spreken. Tijdens dit gesprek bleek dat de bestuurder al tijden overbelast was en uit loyaliteit naar hem hadden de MT-leden niet aan de bel getrokken bij ons. Sindsdien zorg ik voor meer ontmoetingen waardoor meer verbinding door de organisatie wordt ervaren met de RvT. Dan komen ze ook makkelijker naar je toe als het niet goed gaat in de organisatie."
- "In een organisatie waarin de bestuurder vanaf het moment dat hij was aangenomen alles alleen maar op zijn manier wilde (afwijkende arbeidsvoorwaarden waarover hij niet transparant wilde zijn richting de RvT, weigeren om in gesprek te gaan met een bepaalde journalist van een plaatselijke krant en dergelijke) bleken dit achteraf tekenen aan de wand voor een onveilig bestuur/onveilige cultuur die de overige RvT leden bagatelliseerden en ik niet. Ik heb toen niet voldoende naar deze signalen gehandeld. Ik heb hiervan geleerd om voet bij stuk te houden als ik aanvoel dat het niet goed kan zitten."

3. De huidige context waarin toezichthouders opereren

We leven in een wereld die meer en meer vluchtig, onzeker, complex en ambigu wordt. Er is sprake van diverse crisissen (te denken valt aan: stikstof, asiel, klimaat, koopkracht, oorlog Oekraïne) en transities (waaronder: energie, grondstoffen, landbouw, digitalisering). Voor organisaties speelt daarnaast dat zij meer op langetermijnwaardcreatie gericht moeten zijn, dat zij aandacht moeten besteden aan duurzaamheid en aan het implementeren van de ESG-doelen (Environment, Social, Governance) in de strategie. Wet- en regelgeving wordt continu aangepast en wordt in veel gevallen steeds ingewikkelder en daardoor moeilijker toepasbaar. De rol van toezichthouder wordt door dit geheel steeds complexer en dynamischer. Ook wordt steeds meer vanuit hun rol verwacht met betrekking tot toezicht op de waarden, organisatiecultuur, diversiteit, openheid en ethische kwesties. De bestuurder is verantwoordelijk voor een veilige en open cultuur in de organisatie en het is van belang dat de toezichthouder zicht houdt op de organisatiecultuur. We zetten een aantal ontwikkelingen op een rijtje.

Aangepaste Corporate Governance Code

Recent (2022) is de Corporate Governance Code¹ herzien. Dit instrument voor goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording beslaat niet alleen beleid en regels, maar beoogt ook bestuurders en toezichthouders aan te zetten tot kritische

¹ <https://www.mccg.nl/publicaties/codes/2022/12/20/corporate-governance-code-2022>.

reflectie, onderling gesprek over wat het goede is om te doen, bewust handelen en dit kunnen uitleggen. Het bestuur wordt verantwoordelijk gesteld voor de waarden en cultuur in de organisatie en voor de sociale veiligheid.

Best practice Bepaling 2.5.1 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op duurzame langetermijnwaardecreatie en bespreekt deze met de raad van commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:

- i. de strategie en het bedrijfsmodel;
- ii. de omgeving waarin de onderneming opereert;
- iii. de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen;
- iv. de sociale veiligheid binnen de onderneming en de bespreekbaarheid en mogelijkheid tot het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden.

Het verschil met de voorgaande Code van 2016 is dat de verantwoordelijkheid veel uitgebreider is beschreven en het laatste onderdeel (iv.) over sociale veiligheid is toegevoegd. Dit is dus een nieuw onderdeel.

Maar wat is nou eigenlijk sociale veiligheid, daarvoor is nog steeds geen eenduidige definitie vastgesteld. Google en de media laten veel verschillende definities zien, waarvan de grootste gemene deler is dat het om de sociale interactie moet gaan, dus iets dat speelt tussen mensen. En dat medewerkers zich veilig voelen, dan wel zich beschermd voelen tegen allerlei ongewenste zaken (tegen gevaar, tegen geweld, tegen dreiging, et cetera). Vaak wordt ook het begrip psychologische veiligheid gebruikt, met eigenlijk diezelfde onduidelijkheid. Soms worden beide gebruikt en worden ze aan elkaar gelijkgesteld of juist tegenover elkaar gezet. “Psychologische veiligheid is in ruime zin te definiëren als een klimaat waarin mensen zich op hun gemak voelen als ze zich uiten en zichzelf zijn. Als mensen psychologische veiligheid op hun werk ervaren kunnen ze gemakkelijk hun zorgen delen of over hun fouten vertellen zonder angst voor een ongemakkelijke situatie of represailles. Ze hebben er vertrouwen in dat ze zich kunnen uitspreken en niet worden vernederd of genegeerd of als schuldige worden aangewezen.”² Voor velen zou dit ook een definitie van sociale veiligheid kunnen zijn. Duiden wat het onderscheid precies is, behoeft nader onderzoek. Wij houden in dit hoofdstuk daarom deze definitie aan, daar hierin de meeste aspecten terugkomen die voor mensen horen bij sociale veiligheid.

² A. Edmundson, *De onbevreesde organisatie*, 2019.

Wet Bescherming Klokkenluiders

Een andere zeer recente ontwikkeling is het vaststellen van de Wet Bescherming Klokkenluiders. Deze wet beoogt de drempel te verlagen voor medewerkers om een melding te doen van misstanden, en om de eventuele nadelige gevolgen van deze melding te beperken. Op deze manier worden klokkenluiders beter beschermd, en komen daarmee hopelijk meer misstanden aan het licht. De wet brengt ook meer verplichtingen voor werkgevers met zich mee, bijvoorbeeld is het verplicht om een meldregeling te hebben, een functionaris aan te wijzen bij wie de melding kan worden gedaan, vertrouwelijkheid van de melding en een termijn waarbinnen gereageerd moet worden door de organisatie. De aandacht voor het doen van meldingen en klokkenluiden is door deze wet vergroot.

Incidenten in de media

Vanaf begin 2022 is er daarnaast een aantal incidenten geweest op het gebied van sociale veiligheid die breed in de media werden uitgemeten. Het begon met grensoverschrijdend gedrag bij het televisieprogramma *The Voice* en daarna buitelden de incidenten bij onder andere Ajax, D66, Volt, *De Wereld draait Door* over elkaar heen. Het onderwerp is sindsdien vrijwel elke dag terug te vinden in de media en krijgt steeds meer aandacht. Het begrip grensoverschrijdend gedrag is niet alleen bekender, maar sindsdien ook veel breder geworden. De drempel om iets te melden bleek lager geworden en bij veel organisaties steeg de hoeveelheid meldingen snel. De noodzaak en urgentie om zaken goed te regelen op het gebied van sociale veiligheid, en daarmee het risico op reputatieschade te beperken, wordt voor organisaties hoger.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Er wordt steeds meer nadruk gelegd op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en daarmee de morele keuzes die bestuurders, managers en andere medewerkers van de betreffende organisatie maken. Organisaties moeten eigenlijk ‘voorbeeldig’ worden: “Al is je missie of beurskoers nog zo mooi, je hebt er niets aan als je directeur het veld moet ruimen wegens grensoverschrijdend gedrag, de boekhouder vervolgd wordt wegens fraude of je product klanten ziek blijkt te maken. Hoe goed je de boel ook voor elkaar hebt en hoe prachtig alles op papier ook geregeld lijkt, de stijl van leidinggeven, de sfeer op de werkvloer of de zorg voor klanten kunnen de organisatie vaak maken of breken. Geen wonder dat de incidenten en schandalen die te maken hebben met fraude, oplichting, seksuele intimidatie, machtsmisbruik of integriteitsschendingen bijna altijd terug te voeren zijn op die menselijke factor: gedrag. Een voorbeeldige organisatie is dan ook een organisatie die zo is ingericht dat al die mensen optimaal met elkaar kunnen samenwerken. (...) Het gaat erom de maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus te nemen, want organisaties worden beoordeeld op de morele keuzes die ze maken.”³

³ N. Ellemers & D. de Gilder, *De voorbeeldige organisatie: van goede bedoelingen naar goed gedrag*, 2022.

Organisaties moeten dus echt aan de slag om sociale veiligheid te verbeteren, bewaken en borgen. In Nederland is men al langer bezig om beleid op het gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen te ontwikkelen, en er is hiertoe al het nodige voor ontwikkeld. Op het gebied van integriteitsmanagement is duidelijk geworden dat als je echt duurzaam resultaat wil bereiken en tot een open, veilige en ethische cultuur wil komen er een twee-sporen-beleid gevoerd moet worden. Enerzijds door zaken in de *structuur* van de organisatie op te zetten, aan te scherpen of meer aandacht te geven. Anderzijds door aandacht te besteden aan de *cultuur* van de organisatie, en hiervoor instrumenten in te zetten, initiatieven te ondersteunen en het management goed toe te rusten. Door zaken op *papier* te regelen, maar vooral ook in de *praktijk* te brengen en te zorgen dat het gaat leven. We werken de belangrijkste aandachtspunten van deze twee zijden van de medaille hierna uit.

Tweesporenbeleid: Werk aan de sociale veiligheid in de organisatie door zaken in de *structuur* en in *cultuur* van de organisatie aan te pakken

4. Tweesporenbeleid

4.1 *Organisatiestructuur*

Er dient een aantal zaken geregeld te worden in de organisatiestructuur; dit betreft vooral de zogenaamde ‘hard controls’. Er moeten voor de belangrijkste zaken structuren, regelingen, codes en procedures zijn die beschrijven wat wel/niet mag en kan. Idealiter wordt de organisatie zo ingericht dat integer werken bevordert wordt, en dat dit op een sociaal veilige manier gebeurt. Ook controle, handhaving, risicoanalyses en toezicht maken hier onderdeel van uit. Een beeldende metafoor is die van een zwembad: medewerkers krijgen alle ruimte om lekker te zwemmen op een manier die ze goed dunkt, maar de randen van het zwembad geven de grenzen aan. Denk hierbij aan een gedragscode, integriteitbeleid, meldprocedure, onderzoeksprotocol, administratieve organisatie, vier-ogen-principe, functiescheiding en dergelijke. Aanvullend hierop is het van belang om hierover regelmatig te rapporteren, en te monitoren of de doelen worden behaald, of er voldoende voortgang is, et cetera. Een expliciet aandachtspunt hierin zou (sociale) veiligheid moeten zijn.

Zorg dat er in bestuursrapportages ook aandacht wordt besteed aan sociale veiligheid en het beleid en de maatregelen daaromtrent

Ellemers en De Gilder⁴ noemen hierop aansluitend een aantal aspecten uit managementinformatie die aanleiding kunnen geven om vragen te stellen over sociale veiligheid in de organisatie:

- Is er een systeem voor risicoanalyse, is hier aandacht voor gedrag?
- Heeft de organisatie zicht op klanten, producten, werktijden of afdelingen waar risico's op gedragsproblemen groter zijn?
- Verzamelt het management systematisch informatie over organisatieonderdelen die eruit springen qua verloop, verzuim, tevredenheid, productiviteit, compliance of problemen met financiële verantwoording?
- Wordt er bij fouten en problemen alleen uitgezocht wie het heeft gedaan, of wordt er ook breder gekeken naar het systeem dat dit veroorzaakte?
- Wordt veilige en integere werkomgeving benoemd als doelstelling en betrokken bij strategische beslissingen?
- Wordt er gecommuniceerd over en geleerd van incidenten?
- Wordt er in het beloningssysteem rekening gehouden met mensen in verschillende rollen en posities, krijgt iedereen het gevoel gewaardeerd en gezien te worden?

Een apart onderdeel vormen de regelingen met betrekking tot meldingen inzake integriteitschendingen, misstanden of ongewenst gedrag. Zowel de Corporate Governance Code als de Wet Bescherming Klokkeluiders schrijven voor dat werkgevers verantwoordelijk zijn voor een veilig werkklimaat en dat er daarom een meldregeling moet zijn. Op het moment dat medewerkers het vermoeden van een integriteitkwestie of ongewenst gedrag hebben, moet helder zijn waar men terecht kan met een melding, wat er vervolgens mee gebeurt, welke termijnen gelden, welke rechten en plichten de organisatie en melder hebben, et cetera. Ook moet helder zijn dat de melder extern de klok kan luiden, en hoe dat in zijn werk gaat. Als een melding ontvankelijk is en onderzocht moet worden, is er idealiter ook een onderzoeksprotocol dat beschrijft wat de randvoorwaarden hiervoor zijn. Recent is ook de Handreiking 'meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer; een handreiking voor een goede opvolging' van de Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld⁵ gepubliceerd. In deze handreiking staat onder andere een heel helder stappenplan voor het opvolgen van meldingen.

Het is van belang dat er een duidelijke meldregeling in de organisatie is. Check of deze goed bekend en handzaam is. Vraag als toezichthouder bijvoorbeeld of de stappen uit bovenstaande handreiking zijn uitgewerkt.

⁴ N. Ellemers & D. de Gilder, *De voorbeeldige organisatie: van goede bedoelingen naar goed gedrag*, 2022.

⁵ Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2023). Handreiking 'meldingen van seksueel grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer; een handreiking voor een goede opvolging'.

4.2 Organisatiecultuur

Als de kaders duidelijk zijn, de procedures opgesteld en de ‘loketten geopend’ is het werk zeker nog niet gedaan. Eigenlijk begint het dan pas. Het lastigste onderdeel is te zorgen dat deze maatregelen ook bekend zijn, dat medewerkers het doel en belang begrijpen en ervan gebruik kunnen en durven maken. Het lijkt er bijvoorbeeld op dat het daar mis is gegaan bij het incident rondom The Voice; in de organisatiestructuur was het goed geregeld (zegt men), maar dit was niet geïntegreerd in de cultuur van de organisatie. Men wist de loketten en regelingen niet te vinden, wist niet precies hoe deze werkten in de praktijk en/of durfde er geen gebruik van te maken. Daarom is het van belang om ook te werken aan de cultuur van de organisatie. Een complex begrip, waarvoor vele definities te vinden zijn. Een voorbeeld uit de Corporate Governance Code: “Cultuur kan worden gedefinieerd als de normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit. Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld. Een gezonde cultuur helpt misstanden en onregelmatigheden te voorkomen. De Code adresseert cultuur, maar schrijft niet voor wat cultuur precies is of zou moeten zijn. Het is aan het bestuur om invulling aan cultuur te geven. Bij het vormgeven van cultuur wordt rekening gehouden met het bestaan van verschillende subculturen binnen de onderneming.”⁶

Zoals veel definities geeft dit een diffuus en onduidelijk beeld van cultuur, dat lastig te hanteren zal zijn voor bestuurders en toezichthouders. Door alle recente ontwikkelingen is extra duidelijk geworden dat het van belang is dat er een *sociaal veilige* cultuur is, zie de omschrijving hierboven. In zo’n werkomgeving worden fouten snel gemeld en kan er snel actie worden ondernomen om dit te corrigeren. De organisatie leert van haar fouten, en kan zo de kwaliteit van het werk en de producten verbeteren. Dit is van cruciaal belang voor organisaties die in een complexe, steeds veranderende wereld opereren en waarde willen creëren.

Open cultuur: het gesprek

Om te komen tot die psychologisch en sociaal veilige organisatie is het vooral van belang om openheid te creëren en de drempels tot zichzelf uitspreken en zaken te bespreken zo laag mogelijk te maken. Het draait dus vooral om het stimuleren van het onderlinge gesprek over dilemma’s, problemen, kwesties, risico’s, fouten, et cetera. Daarnaast is elkaar aanspreken op zaken van belang. Er gaat dan daadwerkelijk iets veranderen in de dagelijkse werkpraktijk. Dit is ook de visie van Clegg e.a.⁷ die integriteit en ethiek als praktijkoefening zien; ‘ethics as practice’: het is iets dat je vooral doet, het is een proces waarin continu het gesprek of debat met elkaar wordt gezocht over de dagelijkse werkszaken. Het draait dus niet zozeer om het formuleren van regels, procedures en codes maar juist om ethiek in de praktijk, om het gesprek, om het doen. En die ethiek in de praktijk draait vaak om zaken die niet te vangen

⁶ <https://www.mccg.nl/publicaties/codes/2022/12/20/corporate-governance-code-2022>.

⁷ S. Clegg, M. Kornberger & C. Rhodes, ‘Business Ethics as practice’, *British journal of management* 2007, vol. 18, p. 107-122.

zijn in regels, die niet vooraf te bepalen zijn. Op deze wijze komt integriteit in de haarvaten van de organisatie, en behoort het tot de normale werkuitoefening, tot de professionele verantwoordelijkheid van alle medewerkers.

Sociale Veiligheid draait om een open gesprek: jezelf uitspreken, het met elkaar bespreken, afspraken maken en elkaar aanspreken. Check of dit een ‘normaal’ onderdeel van het dagelijks werk is en hiervoor ruimte/tijd wordt gemaakt (en hoe).

Waarden en normen

Er is een aantal instrumenten om dit gesprek te stimuleren en faciliteren. Het is allereerst van belang om duidelijke waarden en normen te formuleren, die gekoppeld zijn aan de missie, visie en strategie van de organisatie. “Waarden geven aan wat goed, gewenst en waardevol is. Ze fungeren als oriëntatiepunten voor ons handelen – wat is moreel gepast om te doen? - en ze zijn onmisbaar bij het beoordelen en rechtvaardigen van gedrag – waarom is dit moreel gepast? Normen zijn concreter: ze geven veel duidelijker grenzen aan. Normen zijn vaak negatief geformuleerd - gij zult niet ... - en hun structuur is eenvoudig: ze bepalen specifiek welke gedragingen wel of niet mogen.”⁸ De waarden en normen bieden dus houvast, geven handvatten en geven richting voor medewerkers.

In de gedragscode staan duidelijke waarden en normen, deze zijn bekend in de organisatie, zijn onderwerp van gesprek en er wordt naar gehandeld. Ook door de bestuurders en toezichthouders.

Ethisch Leiderschap - Ethical cultures and ethical leaders go hand in hand

Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol met betrekking tot de organisatiecultuur: zij agenderen het onderwerp, stimuleren het gesprek en zorgen dat er een open ethische cultuur is. Van hoog (bestuurder en directie) tot laag (teamleiders) is het van belang dat leidinggevendenden hier aandacht aan besteden, en dat dit een terugkerend onderwerp van gesprek is. Zij moeten daarnaast zelf voorbeeldgedrag tonen. “Ethical leaders are models of ethical conduct who become the targets of identification and emulation for followers. For leaders to be perceived as ethical leaders and to influence ethics-related outcomes, they must be perceived as attractive, credible, and legitimate. They do this by engaging in behavior that is seen as normatively appropriate (e.g., openness and honesty) and motivated by altruism (e.g., treating employees fairly and considerately).”⁹ Ethische leiders nemen daarnaast (zichtbaar) ethische overwegingen mee in hun besluitvorming en nemen principiële en eerlijke

⁸ E.D. Karssing, ‘Uit de boekenkast van Bedrijfsethiek 12’, *Tijdschrift voor Compliance* 2004.

⁹ M. Brown, L. Treviño & D. Harrison, ‘Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2005, 97(2), p. 117-134.

beslissingen. Algemeen bekend is dat wanneer er sprake is van een onveilige cultuur aan de MT- en/of bestuurstafel dat dit van invloed is op de cultuur in de rest van de organisatie, ook wel het watervaleffect genoemd. Het is kortom van groot belang dat de leiders van een organisatie de gewenste cultuur voorleven ('practice what you preach').

Bespreek het Ethisch Leiderschap van bestuurder(s) en probeer een inschatting te maken van het voorbeeldgedrag. Is voorbeeldgedrag een (concrete) 'KPI' voor de leidinggevenden in alle lagen van de organisatie en is het regelmatig onderwerp van gesprek?

Vertrouwenspersonen

Een belangrijke rol vervullen de vertrouwenspersonen, die medewerkers kunnen steunen, adviseren en de weg wijzen als zij een probleem hebben op het gebied van sociale veiligheid, als zij ongewenst gedrag hebben ervaren of het vermoeden van een integriteitschending hebben. Vertrouwenspersonen hebben zicht op 'de keerzijde' van de organisatie en de zaken die in de onderstroom spelen. Zij zien trends in de casussen die spelen, thema's die aan de orde zijn in de organisatie, procedures die niet werken en zaken die niet zo goed lopen in de processen. Vanzelfsprekend kunnen zij geen informatie delen over specifieke casussen, maar ze kunnen wel een belangrijke signaalfunctie vervullen richting bestuurders. Ook voor toezichthouders kan de vertrouwenspersoon een belangrijke bron van informatie zijn, naast HR, ondernemingsraad, et cetera.

Check of er vertrouwenspersonen zijn waar medewerkers terecht kunnen met integriteitkwesities of zaken met betrekking tot ongewenst gedrag. Vraag na bij de bestuurder hoe vaak er een gesprek met de vertrouwenspersoon plaatsvindt; is dat alleen n.a.v. kwesities of ook over trends en signalen? Is dit één keer per jaar bij het jaarverslag of is er vaker (informeel) overleg?

5. Zicht en invloed van toezichthouders op cultuur

Toezichthouders staan op enige afstand van de organisatie maar moeten de cultuur van de organisatie bewaken en hun verantwoordelijkheid nemen als er iets niet goed is of lijkt te zijn. De vraag is of zij hierop voldoende zicht hebben, en wat zij kunnen doen om een goed beeld te krijgen van de organisatiecultuur en sociale veiligheid. Bestuurders zijn eindverantwoordelijk voor de cultuur en moeten (daarom) op de hoogte blijven van de cultuur in de organisatie en (minimaal jaarlijks) een gesprek voeren met de vertrouwenspersonen aan de hand van de jaarverslagen. Ook is het van belang dat het onderwerp sociale veiligheid aan de orde komt in de werkover-

leggen met MT-leden. Het is in het kader van sociale veiligheid van belang dat zij continu alert zijn als zij constateren of aanvoelen dat er iets ‘niet pluis is’. Het checken hoe het ervoor staat met de organisatiecultuur kan in allerlei structuren en procedures worden gegoten, maar papier is geduldig. Als toezichthouder krijg je onder andere een beeld van de cultuur van de organisatie door gesprekken met de RvB, ondernemingsraad, cliëntenraad, HR en vertrouwenspersonen. Niet alleen het voeren van de gesprekken, maar ook door hierop reflecteren in de RvT en te bespreken wat deze gesprekken hebben opgeleverd:

- Ervaart de RvT een transparante houding van de RvB over de cultuur? Zijn er kritische geluiden? Hoe staat de RvB ten opzichte van voorstellen van de RvT om zich spontaan in de organisatie te begeven in plaats van geplande bezoeken?
- Is er jaarlijks een wat meer informele bijeenkomst tussen de verschillende medezeggenschapsraden en RvT? Wat zeggen de ziekteverzuimcijfers en analyses naar aanleiding van de exitgesprekken? Hoe staat de RvB er tegenover om een HR-functionaris een presentatie te laten geven over de cultuurtrends in de organisatie?
- Hoe vaak heeft de RvB een gesprek met de vertrouwenspersoon? Een keer per jaar als het jaarverslag uitkomt of zijn er ook tussendoor gesprekjes, niet alleen naar aanleiding van incidenten, maar bijvoorbeeld over de observaties van de vertrouwenspersoon over de cultuur?

Voer gesprekken met diverse vertegenwoordigers van de organisatie, stel de goede vragen, vraag door en reflecteer gezamenlijk als RvT op de antwoorden.

5.1 *Aanvullende praktijktips van toezichthouders*

We hebben een aantal informele interviews gehouden waarin RvT-leden vertelden over situaties waarin zij signaleerden dat er sprake was van sociale onveiligheid en waarbij zij goed hebben kunnen handelen als RvT-lid. Ook vertelden zij over situaties waarin zij (achteraf gezien) niet voldoende zicht hebben gehad als RvT-lid en anders hadden willen/moeten handelen. Dit hoofdstuk startte met een aantal citaten uit deze interviews. De geïnterviewde toezichtleden hebben geleerd van de situaties die zij meemaakten, en hebben voor zichzelf (en anderen) aandachtspunten geformuleerd. Uit de gesprekken destilleerden wij een aantal waardevolle praktijktips om signalen op te vangen over gedragsrisico's en in hoeverre men deze probeert te verdoezelen of juist te verminderen.

Over de relatie met de RvB

- “Vraag aan de RvB hoe vaak zij overleg hebben met hun directeuren: wat de onderwerpen van gesprek zijn en of zij een beeld hebben van de cultuur binnen het organisatie-onderdeel van de directeur, wat hij/zij zou willen verbeteren aan de cultuur en hoe hij/zij dat aan gaat pakken.”

- “Waak voor te veel verbondenheid met het bestuur. Als er een ‘te losse’ relatie is ontstaan tussen RvT-leden en RvB hoe scherp ben je dan nog? Evalueer daarom regelmatig, Vooral evaluaties met externe ondersteuning leveren het meeste op (dan komen de onderstromen beter boven tafel).”
- “Zorg ervoor dat de RvB zich veilig voelt om zich open en transparant op te stellen richting RvT. Zo creëer je een bedding om open met elkaar te spreken over de normen en cultuur binnen de organisatie. Durf je ook als RvT kwetsbaar op te stellen. Als jij je kwetsbaar opstelt durven anderen dat ook naar jou toe te doen. Dit zou ik meer willen zien in Raden van Toezicht. Dit is echt nog verder ontwikkelbaar.”
- “Signalen in het gesprek met de bestuurder of binnen de RvT die alarmbellen moeten doen rinkelen bij RvT-leden zijn het vertonen van ontwijkend gedrag (vluchtgedrag), ‘vechtgedrag’ of egogedrag bij kritische vragen over samenwerking met collega’s of over de cultuur.”

Over het verzamelen van informatie

- “Wees alert op meldingen van de inspectie. Het aantal incidenten of juist het feit dat er geen meldingen zijn. Vraag erop door. Bespreek als RvT met elkaar of je de vertrouwenspersoon uitnodigt om de bevindingen te toetsen.”
- “Laat de RvB niet bepalen welke locatiebezoeken je uit gaat voeren als Raad. Doe zelf een voorstel voor langs welke locatie je gaat. Biedt bijvoorbeeld aan om mee te helpen tijdens een jubileumfeest of maak een informeel praatje bij de receptie of bij het koffieapparaat voor aanvang van de vergadering.”

Over de RvT zelf

- “Als je in een RvT zit van een organisatie in jouw eigen gemeente/woonplaats hoor je ook nog wel eens informeel een en ander over de betreffende organisatie, naar aanleiding daarvan kun je wat dieper doorvragen.”
- “Wees alert op (ongelijke) krachten in de RvT, ‘old boys network’ en ego’s (dit leeft helaas nog steeds...) hoe kom je daar als nieuw of jong lid en/of als vrouw doorheen?”
- “Leden hebben met elkaar de verantwoordelijkheid om elkaar tot de orde te roepen als je onveiligheid voelt binnen het team of richting RvB. Laat angst om elkaar aan te spreken niet regeren.”
- “Toen een vermoeden van niet integer gedrag op tafel kwam zei een collega RvT-lid: “ja, maar ik ben wel persoonlijk aansprakelijk als het mis gaat”. Dit zegt iets over hoe je er als RvT-lid in staat. De RvT gaat over de grote agenda en niet over de kleine agenda. Het gaat over handelen volgens je morele kompas en met dat argument in de hand kun je alles bespreekbaar maken.”
- “Onze RvT-leden willen altijd op locatie vergaderen en daarbij wil X altijd medewerkers spreken. Daarbij let zij erop of de medewerkers haar daarbij aankijken. In de vergadering wordt door X altijd iets teruggegeven over de sfeer die is geproefd. Iemand met zo’n profiel zou je eigenlijk standaard toe moeten willen voegen aan je RvT.”

- “In onze RvT wordt ook wel eens als onderwerp besproken wat zich *niet* toont en hoe je daarachter komt. Het kan bijvoorbeeld niet zo zijn dat er nul officiële klachten zijn.”
- “Onze Raad heeft altijd één uur vooroverleg met elkaar. Daarbij wordt ook besproken hoe het persoonlijk gaat, of er zaken spelen die een verstoring geven. Dit zorgt ervoor dat er meer een teamgevoel ontstaat en dat het sociaal veilig is. De relatie tussen RvB en RvT is wel gelijkwaardig maar je bent niet gelijk. Door te zorgen voor een veilige sfeer zorg je er voor dat je jezelf toe durft te staan om ongemakkelijk te zijn.”

6. Wat vraagt dit van de toezichthouder als persoon?

De lessen uit de theorie en uit de tips van ervaringsdeskundigen leiden tot het inzicht dat er – naast kennis van Wet- en regelgeving en van de organisatiestructuur- en cultuur – twee cruciale competenties zijn waarover je moet beschikken als RvT-lid om te kunnen signaleren en acteren bij vermoedens van sociale onveiligheid. De eerste betreft een attitude en de tweede een vaardigheid; onderstaand worden deze uiteengezet.

Zelf een moreel kompas zijn

Net als de RvB moeten ook toezichthouders zelf open staan, zichtbaar zijn en het goede voorbeeld geven. “Met de huidige maatschappelijke transitie volstaat het niet meer om morele normen en waarden alleen te zien als (onderdeel van) een competentie of kwaliteit, of een impliciet onderdeel van andere rollen. Wij zien dit als een expliciete activiteit en aandachtspunt zoals de andere rollen. Het vergt concreet handelen en concreet gedrag om keer op keer de strategie en beslissingen te toetsen aan de normen en waarden van de organisatie. Daarmee is het in onze ogen een activiteit, net als de reeds bekende rollen van een toezichthouder. Bovendien vereist het sturen op een moreel kompas meer dan de individuele normen en waarden van toezichthouders. Het gaat ook om actief bespreken, toetsen en (her)ijken van de normen en waarden van de onderneming. Daarmee raakt deze rol aan het belang van cultuur zoals dat in de herziene versie van de Code Corporate Governance wordt benadrukt.”¹⁰ Uit de Corporate Governance Code: “Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag”.

In de RvT bespreken wat goed voorbeeldgedrag is voor een toezichthouder, dit met elkaar delen en elkaar er scherp op houden.

¹⁰ N. van Tent, A. Nijhof & S. Spoor, ‘De Toezichthouder als Moreel Kompas’, *Goed Bestuur & Toezicht* 2020, 2/20.

Het ongemakkelijke gesprek durven en kunnen voeren

Als het goed gaat in de organisatie verloopt meestal ook de communicatie goed. Het wordt anders als er iets ongemakelijks speelt. “Ook toezichthouders zijn mensen en dus onderworpen aan de psychologie van het ‘fight or flight’ syndroom. Als er vermoedens zijn van fraude of niet integer gedrag dan komt het voor, afhankelijk van de professionaliteit van de commissaris, dat vragen daarover vooruit worden geschoven uit angst met iets pijnlijks geconfronteerd te worden. Men is kennelijk toch geneigd te denken dat het vanzelf wel over gaat. Als de bom barst is het echter te laat.”¹¹

We kunnen het eigenlijk niet beter of mooier zeggen dan de Commissie Behoorlijk Bestuur in 2013 al schreef: “Het aandringen op tegenspraak en zelfkritiek vraagt om het voeren van lastige gesprekken. Tussen bestuurders onderling, tussen toezichthouders en bestuurders, en tussen toezichthouders en alle mogelijke stakeholders die feedback op gedrag kunnen geven. Die lastige gesprekken hoeven niet steeds lastig van toon te zijn – een goede eerste lastige vraag is ‘hoe gaat het eigenlijk?’ De gesprekken zijn er vooral om indringende vragen te stellen, zonder meteen te eindigen in het antwoord ja of nee. Het zijn gelegenheden om het eigen en andersmans handelen te bevragen, een discussie over waarden te voeren en afwijkende opvattingen te horen. Geen snelle enquêtes aan de hand van prefab-vragenlijsten, maar inhoudelijke gesprekken waarin mensen om hun ervaringen en meningen worden gevraagd. Toezicht houden kost hoe dan ook tijd. Vraag door. Grijp in. Je verantwoordelijkheid nemen als interne of externe toezichthouder betekent uiteindelijk ook dat je gevolgen verbindt aan de problemen waarop je stuit, maar niet altijd hoeft een lastig gesprek tot ingrijpen te leiden; het doel is feedback te vragen en te bieden.”¹²

RvT-leden moeten kortom competent zijn in het voeren van het ongemakkelijke, lastige of ook wel moedige gesprekken. Door zaken aan de orde te stellen, concreet te benoemen, door te vragen, zich niet te laten afschepen of het erbij te laten als het ongemakkelijk wordt. Uit de literatuur blijkt dat er drie triggers zijn om niet moedig te zijn en je uit te spreken bij het ervaren (door observeren en luisteren) van ongewenst gedrag. Deze triggers zijn:

- angst (het spannend vinden in verband met de mogelijke gevolgen);
- ego (je eigen welzijn, doelen belangrijker vinden dan die van de organisatie);
- te veel aan empathie voor de ander voelen (over het hart strijken als iemand zich ongewenst gedraagt omdat je hem/haar aardig vindt en hij/zij het ‘waarschijnlijk niet zo bedoelt’).

11 H. Strikwerda & J. ten Wolde, ‘Verplichte literatuur voor commissarissen en bestuurders’, *Vakmedianet* 2017.

12 Commissie Behoorlijk Bestuur, *Een lastig gesprek*, 2013.

Het voelt oncomfortabel om dan moedig te zijn en je uit te spreken want je moet het tegenovergestelde doen van wat je voelt¹³. Om het ongemakkelijke gesprek aan te kunnen gaan is het dus van belang dat RvT-leden dergelijke triggers herkennen én zich niet laten verleiden om de triggers de overhand te laten hebben, maar moedig ‘instappen’ en het ‘lastige’ gesprek voeren.

Tot slot

Toezicht houden op de organisatiecultuur, en zicht hebben op sociale (on)veiligheid, vergt continue aandacht, alertheid en moedige inspanning van RvT-leden. Met de informatie uit dit hoofdstuk hopen wij een bijdrage te leveren aan de goede invulling van deze belangrijke taak.

13 B. Kodden, *Word een HELD, Meer bevologenheid voor jezelf en je organisatie*, Hoofddorp: Big business Publishers 2017.