

Een sterke meldcultuur begint bij de manager¹

mw. drs. S. Spoor en mw. mr. L.A.C.J. Verweij*

Trefwoorden: *compliance, integriteit, ethics, ethisch leiderschap, meldingen, 3 lines of defense*

Samenvatting

Als medewerkers de noodzaak voelen om de klok te luiden buiten de organisatie, dan is dit puur verlies. Verlies voor de medewerker gezien de hoge psychosociale druk die hiermee gemoeid gaat. En verlies voor de organisatie, gezien de gemiste kans een misstand zelf aan te pakken en de exposure te vermijden die gemoeid gaat met een externe melding. Dit artikel gaat in op de gewenste rol(her)verdeling en het samenspel tussen management en compliance dat nodig is voor een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om intern aan de bel te trekken. Op die manier kan een dergelijk potentieel verlies omgebogen worden naar een win-win scenario. We sluiten af met conclusies en aanbevelingen voor de (compliance)praktijk.

1. Inleiding

Als een organisatie wil zorgen dat medewerkers zich veilig genoeg voelen om een melding te doen dan vraagt dat aandacht voor twee noodzakelijkheden:

1. Het bevorderen van een transparante, open cultuur waar het mogelijk is om zich *uit te spreken*, om dilemma's, risico's en kwesties te *bespreken*, om hierover zaken *af te spreken*, en elkaar *aan te spreken* als de afspraak niet wordt nagekomen
2. Het gedegen en zorgvuldige opvolgen van meldingen – op papier en in de praktijk – met aandacht voor het welzijn en mogelijke benadeling van de melder

Daarin vervullen zowel management als de compliancefunctie een rol. We zien echter wat ontwikkelingen bij met name beursgenoteerde organisaties die een goede invulling daarvan in de weg kunnen staan.

2. Probleemstelling

De eerste ontwikkeling die gevolgen heeft voor de invulling van de rollen op integriteitgebied is dat risicomanagement de laatste jaren een steeds prominenter plek in de organisatie heeft gekregen. Dit komt mede als gevolg van een stijgende complexiteit van wet- en regelgeving. Het COSO² risk management model – wat zijn opgang deed als gevolg van de introductie van de Amerikaanse Sarbanes Oxley (SoX) wetgeving – gaf *compliance risk* een vaste plek, naast de onderwerpen *operational*, *strategic en reporting risk*.³ De beheersing van deze risico's geschiedt vervolgens doorgaans conform het bekende *three lines of defense* model van het IIA.⁴ Een risicomanagement model dat drie 'dammen' opwerpt ter voorkoming of beperking van het materialiseren van enig risico.

- De eerste 'dam' betreft het operationele (waaronder commerciële) management. Het management is belast met de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de realisatie van de strategie, voor de goede sturing en beheersing van de organisatie, en het managen van de risico's, inclusief compliancerisico's;

¹ Dit artikel is deels gebaseerd op de concept MBA-thesis over Ethisch Leiderschap van Sacha Spoor (2019) en het artikel van haar hand 'Manager, maak klokkenluiden overbodig', in het tijdschrift *M&O* 2018, nr. 4/5.

* Sacha Spoor is als senior adviseur en trainer verbonden aan het Instituut voor Integriteitsmanagement en BedrijfsEthiek (EIBE) van Nyenrode Business Universiteit. Lucianne Verweij is, naast redactielid van het Tijdschrift voor Compliance, oprichter van JustBiz, na jaren binnen Philips verantwoordelijk te zijn geweest voor 'business conduct & ethics'. Met dank aan Edgar Karssing voor zijn waardevolle bijdrage.

² www.coso.org. 'COSO' staat voor The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Dit comité, bestaande uit een aantal private organisaties waaronder het IIA, geeft sinds 2002 aanbevelingen en richtlijnen ten aanzien van interne controle en interne beheersing; het COSO-model. Het model is onlangs in 2017 weer herzien.

³ Zie ook het artikel 'Risicomanagement vs compliance', *Tijdschrift voor Compliance* 2018, nr. 2.

⁴ Het Instituut van Interne Auditors (IIA) is een van de 5 beroepsorganisaties die COSO financieren. Zie ook het position paper van de IIA d.d. januari 2013; *the three lines of defense in effective risk management and control*.

- De tweede ‘dam’ betreft het risicomanagement en de onafhankelijke compliancefunctie. Deze functies zijn belast met ondersteunen van de eerste lijn ten aanzien van het identificeren en bewaken van risico’s, middels het faciliteren van systemen voor procesbeheersing, en middels monitoring en rapportage (oversight) over de bevindingen. De meldregeling is een typische tweedelijns (monitoring) activiteit;
- De derde ‘dam’ betreft internal audit. Deze is belast met het geven van onafhankelijk en objectief advies aan het bestuur over de effectiviteit van de risico’s.

De tweede ontwikkeling betreft de notie dat cultuur en gedrag een behoorlijke impact kunnen hebben op compliancerisico’s. Zowel nationaal als internationaal gingen autoriteiten, belast met toezicht, meer eisen stellen aan wat organisaties zouden moeten doen ter preventie van integriteitsschendingen.⁵ In Nederland kwam de DNB in april 2010 met de beleidsvisie ‘de zeven elementen van een Integere Cultuur’ waarin ze de achtergrond en de redenen geeft waarom ze het belangrijk vindt de bedrijfscultuur en bijbehorend gedrag te betrekken bij het toezicht. Deze ontwikkeling heeft ertoe geleid dat het steeds gebruikelijker is om integriteit, cultuur en gedrag (‘Conduct Risk’) als aandachtsgebieden niet bij management maar bij de compliancefunctie onder te brengen. Met als gevolg dat de compliancefunctie groeit in aantallen en diversiteit. We kijken niet meer op van compliancefunctionarissen met titels zoals *Conduct Risk officers*, of *Behavioral Risk managers*, naast *Ethics & Compliance managers*.

De combinatie van deze ontwikkelingen heeft mede in de hand gewerkt dat het management als eerste lijn de verantwoordelijkheid voor integriteit, cultuur en gedrag meer en meer is gaan zien als een verantwoordelijkheid van de tweede lijn en dat is niet zonder risico’s. Vraagstukken van de manager zelf of zijn medewerkers worden door deze gedachtegang al snel teruggedraaid bij de compliancefunctie, met de vraag ‘mag dit of mag dit niet?’ Het gevolg hiervan is dat integriteitvraagstukken ‘platgeslagen’ worden tot een regels- en nalevingskwestie, gedreven door de ruimte en de grenzen die de regels bieden. Hoe de kwestie zich verhoudt tot de kernwaarden of doelstellingen van de organisatie, verdwijnt door deze benadering gemakkelijk naar de achtergrond.

De praktijk leert dat de compliancefunctie nogal eens in de verschuiving van verantwoordelijkheid meegaat. Zij voelt zichzelf primair verantwoordelijk voor niet alleen het naleven van wet & regelgeving door de organisatie, maar ziet zichzelf ook als ethisch geweten van de organisatie. Het naar zich toe trekken van deze verantwoordelijkheid zien we ook in onze trainingen voor compliance officers en juristen. Een veel gestelde vraag is bijvoorbeeld hoe ze het management ‘mee kunnen krijgen’. Bij dilemmadiscussies zien we ook nogal eens dat de focus op wet & regelgeving maakt dat integriteitdilemma’s niet worden herkend, want de regels zijn toch duidelijk?

Business boven compliance

Het delegeren naar compliance van integriteitkwesties brengt met zich mee dat de operationele manager zich bevrijd kan wanen van diens primaire verantwoordelijkheid voor integere bedrijfsvoering. En dat is niet vrij van gevaren. Door de verantwoordelijkheid voor bedrijfsresultaat de facto los te koppelen van de verantwoordelijkheid voor een integere bedrijfsvoering in lijn met relevante wet- en regelgeving, ontstaat er een tweedeling. Met aan de ene kant managers die zich primair verantwoordelijk voelen voor het bedrijfsresultaat, gedreven door een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering met zo laag mogelijke kosten en zo hoog mogelijke winsten. En aan de andere kant de compliancefunctie die zich primair verantwoordelijk voelt voor de wijze waarop dit resultaat bereikt wordt, namelijk door een integere bedrijfsvoering in lijn met wet- en regelgeving. Wat door de business dan weer vaak ervaren wordt als een blokkerende of vertragende factor: compliance als ‘snelheidsdrempe’.

De organisatie loopt hiermee het risico een cultuur te krijgen van ‘wij tegen zij’, waarin het toch primair gaat om de knikkers, en waar ‘business’ gezien wordt als ‘boven compliance’.⁶

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de twee aandachtsgebieden zoals eerder benoemd; de noodzaak van een transparante, open cultuur en zorgvuldige en gedegen opvolging van meldingen? Dat vraagt dat we eerst stil staan bij het onderscheid tussen compliance en integriteitsmanagement. Daarna belichten we de rol die de manager, als

⁵ Voor internationale ontwikkelingen, zie bijvoorbeeld de Amerikaanse Federal Sentencing Guidelines, met de inmiddels 9 criteria voor ‘een effectief compliance programma’, of de Engelse Bribery act 2010 dat vraagt om ‘adequate procedures’ gebaseerd op 6 principes. Beide kaders worden inmiddels ondersteund met verschillende richtlijnen om organisaties te helpen bij de implementatie ervan, met de nodige aandacht voor gedrag en cultuur.

⁶ Zie bijvoorbeeld ook paragraaf 5.4 in het feitenrelaas en beoordeling daarvan door de overheid in het kader van de ING schikking d.d. 4 september 2018 met als gevolg het betalen van 775 MEuro door ING.

ethisch leider, idealiter heeft bij deze aandachtsgebieden, gevolgd door een toelichting op de gewenste rol van de compliancefunctie. Vervolgens komen we tot een aantal aanbevelingen hoe tot een optimaal samenspel te komen en daarmee een cultuur tot stand brengt die de noodzaak om extern de klok te luiden (grotendeels) zal wegnemen.

3. Onderscheid compliance en integriteitsmanagement

Het is van belang om eerst de begrippen nog maar eens helder te krijgen. Wat moeten we nu verstaan onder compliance, en wat onder integriteit en integriteitsbeleid- of management. Compliance komt van het Engelse werkwoord 'to comply', wat betekent 'voldoen' of 'naleven'. Wikipedia definieert compliance als 'het begrip waarmee wordt aangeduid dat een persoon of organisatie werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Het gaat over het nakomen van normen of het zich er naar schikken'.⁷ De laatste jaren hebben de overheid en financiële toezichthouders steeds meer regels opgelegd aan financiële instellingen. Er is bijvoorbeeld wetgeving op het gebied van het voorkomen van fraude, voorwetenschap, witwassen en terrorismefinanciering. Het doel hiervan is de integriteit van het financiële stelsel te bevorderen, maar ook om nieuwe financiële schandalen te voorkomen. Compliance richt zich dus primair op het voldoen aan regel- en wetgeving en normatieve aspecten van het interne beleid. Maar stel dat een organisatie aan alle regels en wetten voldoet, is deze organisatie dan automatisch integer? Is er dan ook sprake van een integriteitscultuur, en zijn alle medewerkers dan integer? En wat is eigenlijk integriteit? Als integriteit alleen in termen van het voldoen aan regels, of in negatieve termen wordt geduid als de afwezigheid van vormen van 'wangedrag', dan is dit een zeer beperkte opvatting van integriteit.

Onze opvatting van integriteit, en daarmee het doel van het integriteitsbeleid, is veel breder. Een hanteerbare, brede en ook positief geformuleerde beschrijving van integriteit die recht doet aan de complexiteit en rijkdom van het begrip, is: Zorgvuldig, Uitlegbaar en Standvastig handelen (ZUS). Hiermee wordt invulling gegeven aan de professionele verantwoordelijkheid.

- *Zorgvuldig* betekent dat professionals steeds opnieuw kritisch en systematisch reflecteren op hun kernverantwoordelijkheden en zich voortdurend vragen stellen als: Hoe doe ik mijn werk goed? Doe ik recht aan de situatie? Houd ik in voldoende mate rekening met de rechten, belangen en het welzijn van alle belanghebbenden?
- *Uitlegbaar* betekent dat professionals kunnen aangeven hoe hun handelen past bij hun kernverantwoordelijkheden en kerntaken, bij de kernwaarden van de organisatie, regels, richtlijnen, en bindende voorschriften van hun organisatie. Zorgvuldigheid verwijst naar de manier waarop een standpunt wordt ingenomen, uitlegbaarheid naar de uitkomst, naar het standpunt zelf. Tezamen geven ze invulling aan de 'morele toets'.
- *Standvastig* betekent dat professionals hun rug recht houden bij verleidingen; dat ze niet onverantwoord handelen omdat dit de weg van de minste weerstand is. Standvastigheid verwijst naar morele moed: de moed om moreel te handelen, om te doen wat je moreel juist acht. Om op tijd op te staan en te zeggen: dit klopt niet, we zijn verkeerd bezig. Moreel nadenken is niet goed genoeg, je moet je oordeel ook in handelen omzetten. Moed slaat de brug tussen denken en doen. Morele moed is dus een onmisbare kerncompetentie van professionals. De zorg voor een integere organisatie betreft dus ook het bevorderen van morele moed.⁸

Het doel van integriteitsbeleid wordt geformuleerd door Treviño & Weaver⁹ als achtledig:

1. bewustzijn van integriteitskwesaties door medewerkers;
2. verbondenheid met de organisatie;
3. integriteit van het personeel;
4. de bereidheid om open te praten over problemen;
5. bereidheid om een integriteitschending te melden bij het management;
6. verbeterde besluitvorming;
7. bereidheid om advies te vragen bij integriteitsdilemma's;
8. minder integriteitschendingen of onethisch gedrag.

Deze acht doelen zijn afgeleiden van de primaire doelstelling van integriteitsmanagement, namelijk het creëren en in standhouden van een open cultuur waarbij integere bedrijfsvoering volgens de waarden van de organisatie leidend is, en medewerkers de ruimte krijgen om zaken te bespreken of te melden. In de strategie van de organisatie worden de waarden van de organisatie bepaald; deze zijn leidend voor de realisatie van de

⁷ Wikipedia, 4 maart 2019.

⁸ E. Karssing, Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek (62), *Tijdschrift voor Compliance* 2016, nr. 5.

⁹ L.K.B. Treviño & G.R. Weaver, *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspective*. Stanford: University Press 2003.

missie en visie van de organisatie. Deze waarden vinden hun weerslag in een gedragscode en worden vertaald naar normen (regels) voor de organisatie. De uitdaging is om dit geen papieren tijger te laten zijn, maar dat de code in de organisatie bekend is, en dat ernaar geleefd wordt.

Een dergelijke cultuur is een belangrijke randvoorwaarde voor de meldingsbereidheid van integriteitskwetsies. Integriteitsmanagement vraagt een actieve houding van de eerste lijn; het vergt 'ethisch leiderschap'. Er zijn diverse factoren die het gedrag op integriteitsgebied in een organisatie beïnvloeden, waarbij onderzoek heeft vastgesteld dat leiderschap een van de belangrijkste contextuele factoren is die invloed heeft op het ethisch gedrag in de organisatie.¹⁰ Als medewerkers merken dat hun (midden- en top-)managers regelmatig actief aandacht besteden aan integriteit en ethiek, dat het management integriteit serieus neemt, dat zij het voorleven en uitdragen, en dat men er ook op beoordeeld wordt, dan heeft dit positieve invloed op het ethisch gedrag.¹¹ Hieronder werken we uit wat ethisch leiderschap inhoudt. Eerst in de context van het bevorderen van een transparante open cultuur, daarna in de context van een gedegen en zorgvuldige opvolging van meldingen.

4. De rol van de manager - Ethisch leiderschap¹²

Het bevorderen van een transparante, open cultuur

De eerste noodzaak; een transparante en open cultuur, vraagt zoals gezegd om ethisch leiderschap. Dit leiderschap bestaat uit twee dimensies. De eerste dimensie is dat ethisch leidinggevend normatief juist gedrag, zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, oprechtheid en zorgzaamheid vertonen.¹³ Ethisch handelende leidinggevenden nemen eerlijke beslissingen, behandelen anderen zorgzaam en met respect, houden rekening met anderen als ze een beslissing nemen en betrekken werknemers in het nemen van beslissingen.¹⁴

De andere dimensie van ethisch leiderschap is dat ook ethische besluitvorming en gedrag van medewerkers wordt gestimuleerd. Ethisch leiderschap draait dus niet (alleen) om de persoonlijke ethiek van een leider of het zijn van een ethisch persoon; dat is onvoldoende voor effectief ethisch leiderschap. Ethische leiders moeten de normen en waarden van de organisatie ook actief uitdragen en een duidelijke plaats geven in de dagelijkse werkpraktijk. Ethisch leidinggevend zijn in deze visie zowel een 'integer persoon' als een 'integer manager'. De definitie van ethisch leiderschap die beide dimensies omvat: 'ethisch leiderschap kan worden omschreven als het geheel van karaktereigenschappen, besluitvorming en gedragingen die een leider laat zien om anderen te stimuleren zich te gedragen in overeenstemming met de morele waarden en normen die gelden in de bredere sociale context waarin men opereert. Ethisch leiderschap omvat dus zowel de mate waarin iemand zelf een integer persoon is, als de wijze waarop hij of zij probeert integriteit onder anderen te bevorderen.'¹⁵

Hoe stimuleert een ethisch leider ethisch gedrag bij anderen? Uit de literatuur blijkt dat vier soorten gedrag het ethisch leiderschap vormgeven:

1. Voorbeeldgedrag

Mensen leren door anderen te observeren, dus het is van belang van ethische leiders zelf een rolmodel zijn. Ethische leiders nemen (zichtbaar) ethische overwegingen mee in hun besluitvorming en nemen principiële en eerlijke beslissingen.

2. Disciplineren

Een tweede onderdeel van ethisch leiderschap is dat de leider zijn medewerkers verantwoordelijk stelt voor hun (on)ethisch gedrag. De leider bepaalt de ethische normen, handhaaft de ethische regels, codes en waarden en beloont en/of straft indien noodzakelijk. Doel hiervan is medewerkers af te houden van onethisch gedrag of integriteitschendingen.

3. Communicatie

Een belangrijk onderdeel van ethisch leiderschap is communicatie. Tweerichting communicatie over de ethische dimensie van beslissingen, taken of situaties, het verhelderen van normen,

¹⁰ M.E. Brown M.S. & Mitchell, 'Ethical and Unethical Leadership', *Business Ethics Quarterly* 2010, 20(4), 583-616.

¹¹ L. Treviño, G. Weaver & G.T.B. Gibson, 'Managing ethics and legal compliance; what works and what hurts', *California Management Review* 1999, 41(2), 131-151.

¹² De woordkeuze en het onderscheid tussen een integer leider en ethisch leider is nog van belang omdat men bij 'integer leider' meestal alleen denkt aan het morele karakter en gedrag van een leider zelf (dus de morele persoon). Vandaar dat de term ethisch leiderschap wordt gebruikt.

¹³ 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), 117-134.

¹⁴ L.K. Treviño, M. Brown & L.P. Hartman, 'A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite', *Human Relations* 2003, 56(1), 5-37.

¹⁵ L. Heres, *One Style Fits All? The Content, Origins, and Effect of Follower Expectations of Ethical Leadership*, Vrije Universiteit Amsterdam.

verwachtingen en verantwoordelijkheden, richting geven over de juiste acties, en positieve feedback geven over (on)ethisch gedrag van volgers. Het is vooral belangrijk dat de communicatie expliciet en opvallend is, bijvoorbeeld door de eigen ethische overwegingen bij beslissingen te delen.

4. 'Empowerment' van medewerkers

Hoewel er in de wetenschap discussie over is, wordt empowerment over het algemeen gezien als een onderdeel van (het uitdragen van) ethisch leiderschap. Hiermee wordt bedoeld dat een ethisch leider zijn medewerkers aan het denken zet over hun acties en beslissingen, en hen aanzet tot kritisch denken en reflecteren. Sommige wetenschappers¹⁶ voegen hieraan toe dat hierbij een zekere mate van vertrouwen, begeleiding en bekrachtiging hoort, en het bieden van ruimte om zorgen of kritiek te uiten zodat medewerkers hun morele competentie kunnen ontwikkelen (Heres, 2014).

Belangrijk is de 'tone at the top' en het ervoor zorgdragen dat (alle niveaus) managers tijd en ruimte krijgen om hun competentie op integriteitgebied te ontwikkelen. Heres stelt hierover: 'Het topmanagement zou ook nadrukkelijker de ontwikkeling van ethisch leiderschap op lagere niveaus moeten steunen. Door zelf expliciet aandacht te besteden aan integriteit en integriteitbeleid, kan het topmanagement laten zien dat ethisch leiderschap geaccepteerd en veilig is en ook op hogere niveaus gewaardeerd wordt. Daarbij is het ook van belang dat leidinggevendenden voldoende tijd en andere randvoorwaarden krijgen om hun ethisch leiderschap te ontwikkelen.'¹⁷

De rol van de middenmanager is met name van belang. Hij/zij is degene die direct leiding geeft aan medewerkers, die op de werkvloer komt, die de mensen spreekt, ziet wat er gebeurt, en hoort wat er speelt. Hij of zij is namelijk de belangrijkste actor bij problemen of onregelmatigheden in de organisatie. Op het moment dat medewerkers ergens tegenaan lopen dat niet door de beugel lijkt te kunnen, vormt de manager de eerste lijn; hij moet het incident als zodanig herkennen, weten of – en welke – integriteitsaspecten het betreft, en wat het vervolproces is. Het is aan de (midden)manager om een veilige werkomgeving te creëren waarbij dilemma's, risico's en kwesties op integriteitgebied besproken kunnen worden. Dat betekent dat de manager actief medewerkers moet stimuleren, ondersteunen en versterken om zaken te bespreken en bespreekbaar te maken. Het begint bij daadwerkelijk het onderwerp op de agenda te zetten en zelf ook zaken aan te dragen.

Gedegen en zorgvuldige opvolging van meldingen

Een belangrijk onderdeel van de verantwoordelijkheid van een ethisch leider is het bijdragen aan een gedegen en zorgvuldige opvolging van meldingen. Deze rol vraagt dat we nog even stil staan bij het tweede aspect van de ethische leider, zoals hierboven genoemd; 'de disciplinerende en handhavende rol van de manager'. Als een medewerker bij de manager komt met een mogelijke integriteitskwestie, of diegene wil een melding doen, dan moet de manager hier actief follow-up aan geven. Dit betekent overigens *niet* dat hij zelf direct in de actiestand moet schieten en maatregelen moet treffen. Wat de manager wél doet is het toelichten van de van toepassing zijnde meldprocedure, uitleggen waar de medewerker de officiële melding kan doen (bij hemzelf? Compliance? Ander loket?) en de medewerker informeren hoe de organisatie vervolgens met de melding omgaat. Meldingen van een integriteitschending of ongewenst gedrag betreffen medewerkers, het is gevoelige materie, het kan onrust veroorzaken en andere negatieve ontwikkelingen in gang zetten; dus het is zaak om hier zeer professioneel en zorgvuldig mee om te gaan.

Uit onderzoek van Vrije Universiteit en Bureau Integriteitbevordering Openbare Sector (BIOS)¹⁸ blijkt echter dat managers zich vaak niet bewust zijn van deze rol, hierover niet zijn geïnformeerd en er ook niet voor toegerust zijn. Als medewerkers hen benaderen met integriteitskwesties, is de kans dus groot dat ze deze niet als zodanig herkennen of niet goed weten wat ze ermee moeten doen. Of erger, dat zij er niets mee doen, de verkeerde dingen doen of zelfs geen belang bij actie hebben. Daarnaast laat onderzoek van de Universiteit van Greenwich (*University Greenwich en Public Concern at Work*)¹⁹ zien dat op 60 procent van de meldingen bij het management niet werd gereageerd. Bij de 40 procent waarbij dat wel het geval is, was de meest voorkomende reactie een vorm van vergelding als demotie, disciplinaire straf, schorsing of ontslag (24 procent). Bij 16 procent was zelfs sprake van gezondheidsproblemen. De meeste medewerkers die een vermoeden van een misstand aanklaarten, krijgen dus

¹⁶ Wetenschappers als Den Hartog & De Hoogh 2009; Kalshoven, den Hartog & den Hoogh 2011.

¹⁷ L. Heres, Tonen van de Top, *De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid*, Den Haag 2016.

¹⁸ G. de Graaf, K. Lasthuizen, T. Bogers, B. ter Schegge & T. Strüwer, *Een luisterend oor. Onderzoek naar het interne meldsysteem integriteit binnen de Nederlandse overheid*, Amsterdam: Vrije Universiteit 2013.

¹⁹ F. West, C. Bottomley & W. Vandekerckhove, *Whistleblowing: the inside story*, Greenwich: University of Greenwich 2013.

geen reactie en dit zal de overtuiging versterken dat het geen zin heeft dit soort zaken aan de orde te stellen. Van degenen die dit wél doen, ondervindt het grootste deel zelf problemen. Ook dit zal een barrière opwerpen om een melding te doen.

Het is dus van groot belang te investeren in het opleiden en faciliteren van de (midden) managers in de organisatie, om hen voor te bereiden op (hun rol bij) mogelijke meldingen. Dat betekent allereerst dat zij moeten weten wat een misstand, onregelmatigheid of integriteitsschending inhoudt in de context van de organisatie. Vervolgens moeten zij (inhoudelijk) op de hoogte zijn van de regelingen en procedures die van toepassing zijn als ze te maken krijgen met ongewenst gedrag. En ten slotte moet hun rol in het proces helder zijn, en moeten zij weten wat men wel en niet moet doen. Dit vraagt de nodige inspanning van de organisatie en het dient met enige regelmaat herhaald te worden; hier ligt derhalve een belangrijke taak voor de compliancefunctie.

5. De rol van de compliance functie

Het bevorderen van een transparante, open cultuur

We hebben hierboven vastgesteld dat het operationeel management de primaire verantwoordelijkheid draagt voor een integere bedrijfsvoering. Dat vraagt nogal wat van de manager; hoe kan de compliancefunctie het (top- en midden)management daar het best in ondersteunen? De behoefte van management ziet allereerst op kennis en vaardigheden hoe om te gaan met integriteitsvraagstukken, al dan niet aangedragen door een medewerker. Kennis bestaat uit het relevante wet- en regelgevingskader van de organisatie, en het (ethisch) normenkader waar binnen de organisatie hun doelstellingen wil realiseren. De compliancefunctie kan op meerdere manieren de noodzakelijke informatieoverdracht faciliteren. Daarbij zijn het inzetten van e-training en (e-)communicatiemiddelen de meest voor de hand liggende manieren gezien hun grote bereik en hoge mate van efficiency in uitrol en monitoring. Deze methoden hebben weliswaar een groot bereik, maar op zichzelf staand een lage effectiviteit; ervaring leert dat enkel een e-training niet of nauwelijks beklijft. Dit is te verhelpen met het additioneel organiseren van workshops en dilemmatrainingen met hoger- en middenmanagement. Het werken in groepsverband maakt het mogelijk om zowel te werken aan informatieoverdracht als aan houding en vaardigheden. Het vraagt misschien meer tijd en inzet, en het initieel bereik lijkt wellicht kleiner; maar de opbrengst is vele malen groter gezien de positie van de deelnemers in de organisatie. Veel vragen uit de organisatie komen immers eerst bij hen terecht en het in de praktijk brengen van het geleerde kan een olievlek-effect veroorzaken met een positieve impact op de mensen die ze aansturen. Daarnaast kan de participatie in dit soort workshops wellicht ook 'morele zwijgzaamheid' in organisaties tegen gaan en bijdragen aan het verhogen van de onderlinge bespreekbaarheid van morele vraagstukken.

De compliancefunctie kan ook fungeren als een klankbord, als iemand die de manager een luisterend oor biedt en meedenkt. Hierdoor kunnen de vaardigheden van management verder uitgebreid worden en de morele competentie vergroten. Morele besluitvorming vraagt om aftasten, onderzoeken, belangen wegen, een vraagstuk van alle kanten bekijken, kortom, het vraagt om dialoog. Hier ligt een mooie taak, en wellicht ook uitdaging, voor de compliancefunctie. Het gesprek aangaan en meedenken. Luisteren, maar niet voorschrijven. Tegenspel bieden, informatie aanreiken, andere invalshoeken laten zien of zoeken en wellicht een spiegel voorhouden. Dit alles met als belangrijk uitgangspunt dat de daadwerkelijke besluitvorming bij management ligt.

De rol van de compliancefunctie als sparring partner vraagt wel om voldoende vertrouwen in een gewogen besluitvorming door de manager. Als dit vertrouwen er niet is, dan dient de vraag zich aan met welke houding van de compliancefunctie de manager in dat geval het best geholpen is. Door als compliancefunctie de verantwoordelijkheid van de manager over te nemen, of door het ontwikkelen van – en investeren in – de morele competentie van het management?

In dit laatste geval vraagt de compliancefunctie zich niet meer af 'hoe krijgen we het management mee' maar wordt de vraag aan management 'hoe krijg jij je mensen mee?' Dan wordt de insteek van compliance niet meer 'dat mag niet of dat mag wel', maar 'hoe verhoudt jouw vraag of situatie zich tot de context, en welke belangen spelen er?' We menen dat het consistent benaderen van management op deze wijze uiteindelijk de beste kansen biedt op duurzaam resultaat, met een managementlaag die integriteitsvraagstukken niet schuwt maar juist integreert in de bedrijfsvoering. We voelen ons gesterkt in deze overtuiging door de

ontwikkelingen die we zien binnen het recent herziene COSO-model²⁰ en de herziene Nederlandse Corporate Governance Code. Beide hebben in hun herziening een explicietere verantwoordelijkheid bij de bestuurlijk verantwoordelijken neergelegd voor de realisatie van een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie.

Gedegen en zorgvuldige opvolging van meldingen

Waar medewerkers – al dan niet op instigatie van management – tot een melding komen moeten zij kunnen vertrouwen op een goed georganiseerde, zorgvuldige follow up van hun melding, waarbij vertrouwelijkheid geborgd is. Dit is typische een rol voor de compliancefunctie.

Het vraagt enerzijds om het formuleren van een helder beleidskader en een eenduidige meldregeling en onderzoeksprocedure. De medewerker moet daaruit kunnen afleiden *wat* er bij *wie* gemeld kan worden, *hoe* dit kan, en wat hij of zij kan verwachten in termen van rechten en plichten. Daarna moet vervolgens voor hem of haar duidelijk zijn wat er gebeurt als er een melding is gedaan; wie deze onderzoekt, wie toegang krijgt tot welke informatie, wat de termijnen zijn, de rechten en plichten van alle betrokkenen, hoe de informatievoorziening loopt et cetera.

Anderzijds vraagt dit om een zorgvuldige uitvoering van het onderzoeksproces door gekwalificeerde onderzoekers, met voldoende aandacht voor de melder en de risico's die de melder loopt, zoals benadeling als gevolg van deze melding. Denk daarbij aan informatievoorziening tijdens het onderzoek waarbij de (procesmatige) stand van zaken wordt teruggekoppeld naar de melder. Dit moment kan tevens dienen als check of de melder mogelijk benadeling ervaart. Daarnaast zijn er ook vormen van monitoring van mogelijke gevolgen of benadeling van de melder te overwegen op bijvoorbeeld mogelijke veranderingen in functie of functiebeoordelingen van een melder, of trends in ziekteverlof van een melder.²¹ Op deze manier blijft de organisatie voeling houden met het welzijn van de melder en kan eventuele benadeling snel worden aangepakt.

Met betrekking tot het vastleggen van meldingen en het doen van onderzoek heeft het management slechts een beperkte rol, passend bij haar eerste lijnsverantwoordelijkheid. Denk daarbij aan het nemen van noodzakelijke maatregelen tijdens het onderzoek zoals bijvoorbeeld schorsing en besluitvorming met betrekking tot de uitkomsten van het onderzoek. Het betreft hier correctieve en disciplinaire maatregelen, op basis van advies van de compliancefunctie.

Als het management en compliance erin slagen beide hun rol bij meldingen naar behoren invullen, dan zal dat een goede bijdrage leveren aan de perceptie van organisatorische rechtvaardigheid bij medewerkers: dat de organisatie integriteitsschendingen niet tolereert, en dat ze snel en consistent handelt daar waar integriteitsschendingen bewezen zijn.²² Hoe sterker de perceptie van rechtvaardigheid, des te groter het vertrouwen van medewerkers dat de organisatie mogelijke integriteitsschendingen gaat onderzoeken, en dus ook hoe hoger de meldbereidheid.

6. Conclusie

Hierboven hebben we geargumenteed dat, wil een melder geen klokkenluider worden die zijn of haar heil buiten de organisatie zoekt, de eerste lijn en tweede lijn zich bewust moeten zijn van hun rol deze rol met verve oppakken. De eerste lijn in het uitdragen van de kernwaarden van de organisatie, en het entameren van, – en ruimte geven voor – de noodzakelijke discussies binnen hun team of afdeling over de gewenste en ongewenste (morele) consequenties van voorziene besluitvorming of gedrag, en het geven van een actieve follow up aan mogelijke integriteitsschendingen. De tweede lijn in het bieden van de juiste ondersteuning van de eerste lijn, ze bij te staan als informatiebron en sparring partner, en waar nodig tegengas geven als countervailing power. En daarnaast door invulling te geven aan hun tweedelijns verantwoordelijkheid door

²⁰ Zie ook het artikel '[Risicomanagement vs compliance](#)', *Tijdschrift voor Compliance* 2018, nr. 2.

²¹ De genoemde activiteiten te ontplooiën richting melder zijn ontleend aan het Ethisphere rapport 2018, 'Leading practices and trends from the 2018 world's most ethical companies'.

²² De definitie zoals hier gebruikt is afgeleid van het CEB rapport 2013 'Key Insights for Compliance and Ethics Professionals'. In dit rapport wordt gesteld dat de medewerkerperceptie over (de mate van) organisatorische rechtvaardigheid een belangrijke bouwsteen is voor de realisatie van een integere organisatiecultuur.

zorg te dragen voor het zorgvuldig en professioneel opvolgen van de meldingen, met afdoende oog voor de melder en diens belangen.

Dat vraagt in organisaties wellicht om het doorbreken van de hierboven beschreven trend van een tweedeling in verantwoordelijkheid. De manager kan de verantwoordelijkheid voor integriteit en compliance niet (meer) uitbesteden aan de compliancefunctie zodat hij/zij zich op de 'business' kan concentreren. Het is aan hem of haar om ethisch leiderschap te tonen. En de compliancefunctie zou zich niet (meer) moeten willen positioneren als de ethische autoriteit of geweten van de organisatie, maar als degene die deze verantwoordelijkheid duidelijk bij management legt en laat liggen, en ze in die verantwoordelijkheid bijstaat. Dat impliceert dat de compliancefunctie zich in belangrijke(re) mate dient te richten op hoger- en middenmanagement en dat de aard van activiteiten zich meer focussen op het ontwikkelen van kennis en kunde bij management. Dit naast de al bestaande aandacht voor (awareness)training van overige medewerkers.

Deze focus op top en middenmanagement betekent wellicht een andere investering van tijd en capaciteit. Bijvoorbeeld door meer tijd in te ruimen voor het begeleiden/entameren van dilemmadiscussies (in management teams of middels individuele gesprekken) en het trainen van management hoe om te gaan met ethische vraagstukken en integriteitsmeldingen. Wil een samenwerking tussen eerste en tweede lijn – met een heldere verdeling in het verantwoordelijkheden op het gebied van integriteitsmanagement – een kans krijgen, dan is deze wijziging ons inziens noodzakelijk. Als zowel de eerste lijn als tweede lijn hun verantwoordelijkheden nemen en tot de onderlinge samenwerking komen zoals hierboven omschreven, zal dit bijdragen aan een consistentere integriteitsbeleid. Deze consistentie is nodig om het vertrouwen bij de medewerkers te versterken dat de organisatie daadwerkelijk waarde hecht aan een integere bedrijfsvoering. Dit vertrouwen zal ertoe leiden dat de bespreekbaarheid van integriteitsvraagstukken wordt verhoogd en de meldbereidheid bij medewerkers bij integriteitskwesties wordt vergroot. Dit zal organisaties beter in staat stellen om tijdig maatregelen te nemen waar nodig. Dat is precies de win-win die we bedoelen! ■