



Toezicht op integriteit en de rol van commissarissen



INLEIDING EN LEESWIJZER

TOEZICHT OP INTEGRITEIT EN DE ROL VAN COMMISSARISSEN

Een integriteitsschending bij een organisatie kan forse impact hebben. Het is daarom voor elke organisatie belangrijk om beleid te ontwikkelen en te implementeren dat integer handelen in en door de organisatie, bevordert om misstanden te voorkomen.

Gegeven het belang van integriteitsbeleid doen interne toezichthouders, zoals commissarissen en leden van de Raad van Toezicht, er goed aan het thema integriteit onderdeel te maken van hun visie op toezicht. Dan doemt wel de vraag op hoe dat er in de praktijk uit kan zien. Met deze publicatie willen wij commissarissen inspireren om integriteit op de agenda te zetten. Tevens biedt deze brochure handvatten om op praktische wijze invulling te geven aan gesprekken over integriteit en toezicht op integriteitsbeleid. De brochure is bedoeld voor interne toezichthouders in zowel de (semi)publieke als de private sector.

De brochure is primair geschreven voor de commissaris die op zoek is naar concrete handvatten om integriteit onderdeel te maken van zijn rol als toezichthouder en meer inzicht wil krijgen in en grip krijgen op integriteit in de organisatie. De inhoud is echter ook zeer bruikbaar voor de bestuurder die zijn RvC meer wil betrekken bij het onderwerp integriteit.

In de praktijk zijn er verschillende manieren waarop intern toezicht in de publieke en private sector vormgegeven kan worden. Bij private ondernemingen zijn er verschillen tussen een *one tier board* (waar uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders samen in een orgaan zitten) en een *two tier board* (waar er een separate RvB respectievelijk RvC is).

Sommige onderwerpen zullen wat vanzelfsprekender op de agenda van de *one tier board* staan dan van de *two tier board*. De in deze brochure opgenomen handvatten en tips zijn echter voor alle vormen van intern toezicht bruikbaar.

LEESWIJZER

Vanwege de leesbaarheid wordt in deze brochure met commissaris naast een lid van de Raad van Commissarissen (RvC) ook een lid van de Raad van Toezicht (RvT), of andere organen met een vergelijkbare functie bedoeld.

In deze brochure wordt met 'hij/hem' ook 'zij/haar' en 'hen/die' bedoeld.



SAMENVATTING

Integriteitsbeleid, en het adequaat beheersen van het risico op integriteitsschendingen, is van strategisch belang voor elke organisatie, ongeacht of deze actief is in het private of het (semi-) publieke domein.

HET BELANG VAN INTEGRITEITSBELEID EN HET BEHEERSEN VAN INTEGRITEITSRISICO'S

Bedrijven die het belang van integriteit onderkennen en bijbehorende maatregelen treffen, functioneren beter en genieten meer vertrouwen van klanten, beleggers, medewerkers, publiek en hebben een betere reputatie op de arbeidsmarkt. Betrokkenheid van een organisatie bij een integriteitsschending kan leiden tot forse financiële- en reputatieschade, tot het moeten aftreden van bestuurders of commissarissen en kan zelfs de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen.

Interne toezichthouders, zoals commissarissen, leden van een Raad van Toezicht of Raad van Advies hebben belangrijke taken en verantwoordelijkheden op dit terrein. Deze zijn vastgelegd in nationale en internationale wet- en regelgeving en in algemene en sectorspecifieke codes. Als het goed is zijn de vereisten door de organisatie vertaald in interne reglementen, processen en procedures, die samen het integriteitsbeleid van de organisatie vormen. En wordt er gewerkt aan een cultuur waarin medewerkers en leidinggevendenden zich uit durven te spreken, er tegenspraak is, waarin er naar elkaar geluisterd wordt en waarin (dreigende) integriteitsschendingen op veilige wijze gemeld kunnen worden. Dat alles is essentieel voor een integere bedrijfsvoering. Daarmee is het echter nog niet altijd duidelijk wat er specifiek van commissarissen wordt verwacht. En het is vervolgens ook niet altijd makkelijk om als

commissaris invulling te geven aan het toezicht op integriteit en om te gaan met uitdagingen in de praktijk. Met deze brochure willen we commissarissen bewust maken van hun rol en verantwoordelijkheden ten aanzien van toezicht op integriteit. Bovenal willen we de commissaris praktische handvatten bieden.

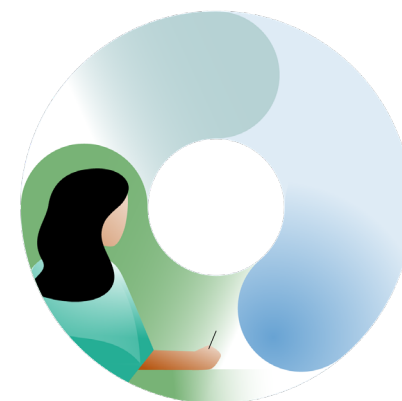
BELANGRIJKE AANDACHTSPUNTEN

In de kern achten wij het voor u als commissaris belangrijk dat:

1. U zich bewust bent van de taken en verantwoordelijkheden die u hebt op het gebied van integer handelen in en door de organisatie. En dat u zich vooral bewust bent van de voorbeeldrol die u en de bestuurders hebben. Die voorbeeldrol vraagt om moreel leiderschap en een proactieve invulling.
2. U een beeld heeft van de belangrijkste integriteitsrisico's voor de organisatie waarop u toezicht houdt. Daarbij hoort vanzelfsprekend ook dat u weet hoe deze risico's beheerst worden.
3. U vertrouwd bent met de gedragscode, organisatiespecifiek of sectorbreed, en met reglementen, processen en procedures die met elkaar het integriteitsbeleid vormen, waaronder de meldregeling en uw eigen rol daarin.
4. U zicht heeft op de cultuur van de organisatie en de mate waarin deze cultuur integer gedrag van bestuurders en werknemers ondersteunt.
5. De RvC het onderwerp integriteit regelmatig, bij kritische besluiten en tenminste eenmaal per jaar, op de agenda heeft.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding en leeswijzer	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. De commissaris en integriteit	5
2. Regelgevend kader	6
3. Integriteit bezien vanuit de kerntaken van de commissaris	9
4. De rol van de RvC in integriteitsmanagement	11
5. Integriteitsthema's	19
6. Tot slot	21



1. DE COMMISSARIS EN INTEGRITEIT

Over integriteitsbeleid, integriteitsschendingen en de rol van commissarissen

INTEGRITEITSBELEID

Elke organisatie, of deze zich nou in het private of (semi-)publieke domein bevindt, heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid die voortvloeit uit de positie die de organisatie heeft in de maatschappij, uit de producten of diensten die de organisatie levert en uit de relatie met de personen en partijen met wie de organisatie samenwerkt. Gegeven de veelheid aan belangen krijgt ook elke organisatie te maken met belangentegenstellingen en situaties waarin keuzes moeten worden gemaakt en prioriteiten moeten worden gesteld. De organisatie is het aan zichzelf en de omgeving verplicht om op een integere wijze om te gaan met belanghebbenden. Dat gaat niet vanzelf, daar is bewust beleid voor nodig. Bedrijven die het belang van integriteit onderkennen en bijbehorende maatregelen treffen, functioneren beter en genieten meer vertrouwen van klanten, beleggers en medewerkers en hebben een betere reputatie op de arbeidsmarkt. Integriteitsbeleid draagt tevens bij aan sociale veiligheid en helpt daarmee om bijvoorbeeld het risico op ziekteverzuim ten gevolge van psychosociale arbeidsbelasting te beperken. Integriteitsbeleid helpt om integer handelen te bevorderen en integriteitsschendingen en maatschappelijke misstanden te voorkomen.

BETROKKENHEID BIJ EEN INTEGRITEITSSCHENDING

Betrokkenheid van een organisatie bij een (vermeende) integriteitsschending kan enorme consequenties hebben. Het kan leiden tot reputatieschade, schade voor operationele processen en financiële schade voor de organisatie. Een integriteitsschending kan daarnaast persoonlijke gevolgen hebben voor de commissaris. Deze kan bijvoorbeeld aansprakelijk gesteld worden voor de ontstane schade. Een integriteitsschending kan

ook leiden tot het moeten aftreden van een bestuurder en/of een commissaris, en zelfs discontinuïteit van de onderneming tot gevolg hebben. Risico's gekoppeld aan niet integer handelen in en door de onderneming zijn dus van strategisch belang.

DE ROL VAN COMMISSARISSEN

Als commissaris vraagt u zich wellicht af wat uw rol is ten aanzien van het integriteitsbeleid van de organisatie waarop u toezicht houdt. Bent u daarvan voldoende op de hoogte? En weet u welke rol u daarin als commissaris heeft, zowel in formele als meer informele zin?

WEET U VOLDOENDE?

Als toets kunt u zich afvragen in hoeverre u in staat bent om de volgende vragen voor uzelf, maar beter nog, in gezamenlijkheid met uw collega-commissarissen te beantwoorden:

1. Is het voor iedereen in de organisatie duidelijk welke waarden en normen de organisatie hanteert, wat integer handelen en gewenst gedrag is?
2. Hebben we zicht op de mate, waarin de organisatiecultuur en het integriteitsbeleid integer handelen ondersteunen en uit welke elementen het integriteitsbeleid bestaat?
3. Hebben we ervoor gezorgd dat signalen van mogelijke integriteitsschendingen kunnen worden gemeld in een veilig meldklimaat?
4. Hebben het bestuur en de RvC een proces om in een dilemmasituatie op een goede manier tot besluiten te komen en is hier ook ervaring mee opgedaan?
5. Hoe ziet de governance rondom integriteit er uit?

Iedere commissaris zou het antwoord op deze en vergelijkbare vragen moeten kunnen geven. Als u dat kunt, dan bent u vermoedelijk al goed geïnformeerd over en betrokken bij het integriteitsbeleid. Als dat niet lukt, dan is er nog werk aan de winkel!

2. REGELGEVEND KADER

Welke eisen staan er in Boek 2 BW en de Nederlandse Corporate Governance Code?

BOEK 2 BW

Boek 2 BW bevat bepalingen over de Raad van Commissarissen (RvC), maar is uiterst summier over de taken van de RvC. Directe voorschriften over toezicht houden op integer handelen bevat Boek 2 BW niet.

DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE

Voor commissarissen van beursgenoteerde vennootschappen is de Nederlandse Corporate Governance Code (2022, geactualiseerd in maart 2025) relevant (hierna: de Code). De Code is geen wet¹ en geldt niet voor alle private ondernemingen en ook niet voor organisaties in de publieke of semipublieke sector. Van de corporate governance code gaat een grote normerende werking uit, ook voor ander organisaties dan beursgenoteerde ondernemingen. Het is daarom interessant om te kijken naar de uitgangspunten van de Code, ook omdat deze vaak als referentiekader dient voor andere, sectorspecifieke codes. Voorbeelden van sectorspecifieke codes zijn de Code Banken en de Code Pensioenfondsen in de financiële sector. Ook de zorgsector (Governancecode Zorg), de woningcorporaties (Governancecode Woningcorporaties) en de onderwijssector (verschillende codes per type onderwijsorganisatie) kennen sectorspecifieke codes. In het vervolg gaan we in op een aantal relevante aspecten van de Nederlandse Corporate Governance Code. Het is uiteraard raadzaam voor commissarissen om na te gaan of er een specifieke code van toepassing is.

Onder de Uitgangspunten van de Code wordt benoemd dat goed ondernemerschap en goed toezicht essentiële voorwaarden zijn voor stakeholders voor het vertrouwen in het bestuur en het toezicht. *“Daaronder zijn begrepen integer en transparant handelen door het bestuur en het afleggen van verantwoording over het toezicht door de raad van commissarissen.”* Dit algemene uitgangspunt wordt in de Code verder niet uitgewerkt. Wat verstaan dient te worden onder ‘integer en transparant handelen door het bestuur’ en of en zo ja, hoe u als commissaris hier toezicht op zou moeten houden wordt door de Code niet geconcretiseerd.

De Code biedt wel andere aanknopingspunten: onder de uitgangspunten wordt beschreven dat de Code berust op het uitgangspunt dat de organisatie een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de organisatie betrokken stakeholders. Tevens staat daar: *“het bestuur en de raad van commissarissen hebben een verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen (...)”*. Daar ontstaat de koppeling naar integriteit. Integer handelen vereist immers dat rekening wordt gehouden met belanghebbenden. De Code zegt daarover: *“stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun belangen op zorgvuldige wijze worden meegewogen, omdat dit een voorwaarde is voor hen om binnen en met de vennootschap samen te werken”*.

¹ Het doel van de Code is het met of in relatie tot wet- en regelgeving bewerkstelligen van een deugdelijk en transparant stelsel van checks and balances binnen Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen en het daartoe reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering/aandeelhouders. De naleving van de Code is gebaseerd op het ‘pas toe of leg uit’-principe.

In de Principes die in de Code worden beschreven vinden we verschillende verwijzingen naar of koppelingen met integriteit. We behandelen hierna de relevante principes.

Risicobeheersing en verantwoording over risicobeheersing

In principe 1.2 'Risicobeheersing' staat dat het bestuur verantwoordelijk is voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap. In het kader van de risicobeoordeling wordt beschreven dat het in ieder geval dient te gaan om de strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. In principe 1.4 'Verantwoording over risicobeheersing' is opgenomen dat het bestuur de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen bespreekt met de auditcommissie en daarover verantwoording aflegt aan de RvC. De betrokkenheid en aandacht van commissarissen voor integriteitsrisico's is in dit kader relevant omdat een integriteitschending een risico kan vormen voor het behalen van strategische doelen en zelfs het voortbestaan van de onderneming in gevaar kan brengen.

Cultuur

In principe 2.5 'Cultuur' is beschreven dat het bestuur verantwoordelijk is voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op duurzame lange termijn waardecreatie en dat de RvC toezicht houdt op de activiteiten van het bestuur ter zake. Bij de verdere uitwerking is opgenomen dat onder meer aandacht dient te worden besteed aan de sociale veiligheid binnen de onderneming en de bespreekbaarheid en mogelijkheid tot het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Eveneens is beschreven dat het bestuur een gedragscode dient op te stellen en moet toezien op de werking en naleving daarvan. Over de rol van de commissarissen is vastgelegd dat het bestuur de RvC dient te informeren over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving van de gedragscode.

Misstanden en onregelmatigheden

Principe 2.6 'Misstanden en onregelmatigheden' begint met de bepaling dat het bestuur en de RvC alert zijn op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Verder is bepaald dat het bestuur een procedure instelt zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en dat het bestuur adequate opvolging geeft aan deze meldingen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake, aldus principe 2.6.

In de verdere uitwerking is opgenomen dat de voorzitter van de RvC door het bestuur onverwijld wordt geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiele misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daar is ook bepaald dat, wanneer het (vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, een werknemer dit rechtstreeks aan de voorzitter van de RvC kan melden.

Tot slot is beschreven dat de RvC toezicht houdt op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en, indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd, een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. Hier staat ook dat, om de onafhankelijkheid van onderzoek te borgen, de RvC in gevallen waarin het bestuur zelf betrokken is, de mogelijkheid heeft om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

Voorkomen Belangenverstremgeling

Over het voorkomen van belangenverstremgeling zegt principe 2.7: Elke vorm van belangenverstremgeling tussen de vennootschap en haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Om te vermijden dat belangenverstremgeling plaatsvindt, worden adequate maatregelen getroffen. De RvC is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstremgeling bij bestuurders, commissarissen en grootaandeelhouders in relatie tot de vennootschap.

In de uitwerking van het principe is onder meer aangegeven dat er regels moeten zijn voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstremgeling en dat een potentieel tegenstrijdig belang gemeld moet worden. Tevens is beschreven dat besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders of commissarissen, de goedkeuring behoeven van de RvC en dat dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag.

SAMENVATTEND:

De Corporate Governance Code en sectorspecifieke codes bevatten diverse impliciete en expliciete voorschriften voor het toezicht door de commissaris in relatie tot het integer handelen in en door de organisatie. De meer expliciete voorschriften bieden handvatten voor de raad om invulling te geven aan de taken en verantwoordelijkheden en vragen om een nadere concretisering. Bijvoorbeeld over de vraag welke transacties en belangen van commissarissen in het kader van belangenverstremgeling van materiële betekenis zijn. Het vereist ook dat commissarissen zich laten informeren over bijvoorbeeld de meldregeling en dat zij zicht hebben op de cultuur.

De expliciete voorschriften leggen verplichtingen op aan commissarissen voor onderdelen van het integriteitsbeleid, terwijl zij mogelijk onvoldoende zicht hebben op het geheel en de samenhang tussen de verschillende onderdelen van dat beleid.

In de hoofdstukken hierna gaan we nader in op de vraag waarom het voor u als commissaris belangrijk is om het overkoepelende onderwerp 'integriteit' op de agenda te zetten. Dat doen we allereerst vanuit de kerntaken die u heeft, waaronder die als werkgever van het bestuur.



3. INTEGRITEIT BEZIEN VANUIT DE KERNTAKEN VAN DE COMMISSARIS

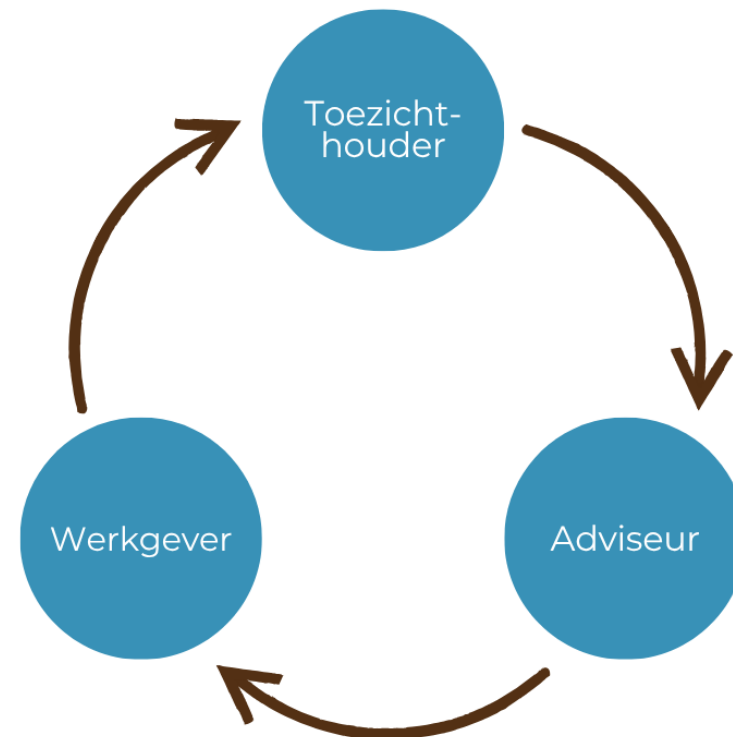
Iedere Raad van Commissarissen heeft in de kern drie belangrijke taken.

KERNTAKEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISEN

Iedere Raad van Commissarissen heeft in de kern drie belangrijke taken:

1. Toezicht houden op de uitvoering van de strategie en het waarborgen van de continuïteit van de organisatie;
2. Optreden als adviseur voor het bestuur;
3. Fungeren als werkgever voor het bestuur.

In dit hoofdstuk geven we voor elk van de rollen een invulling in relatie tot integriteit. Dit is slechts een eerste verkenning. In de hoofdstukken hierna geven we u meer concrete handvatten om de verschillende rollen te kunnen invullen.



TOEZICHT HOUDEN OP DE UITVOERING VAN DE STRATEGIE

Een van de kerntaken van de commissaris is toezicht te houden op de uitvoering van de vastgestelde strategie en het realiseren van strategische doelstellingen met het oog op de lange termijn waardecreatie en continuïteit van de organisatie.

Een integriteitschending kan een bedreiging vormen voor het realiseren van de strategische doelstellingen en kan in ernstige gevallen zelfs het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengen. Het is daarom van belang dat de organisatie zicht heeft op de belangrijkste integriteitsrisico's en beleid ontwikkelt om deze risico's te verminderen tot een aanvaardbaar niveau.

Het verdient aanbeveling om als commissaris betrokken te zijn bij de integriteitsrisico-analyse. U kunt uw brede kennis en ervaring inzetten om zicht te krijgen op die integriteitsrisico's die het realiseren van strategische doelen in gevaar kunnen brengen of die een bedreiging kunnen vormen voor het voortbestaan van de organisatie.

OPTREDEN ALS ADVISEUR VOOR HET BESTUUR

Commissarissen horen beschikbaar te zijn als adviseur en sparringpartner voor het bestuur. Dat advies kan zowel gevraagd als ongevraagd gegeven worden. Zaken die te maken hebben met integriteit en (mogelijke) misstanden zullen veelal gevoelig liggen. Het bestuur kan dergelijke zaken lang niet altijd met anderen in de organisatie bespreken, zeker als er een situatie is waar een van de andere bestuurders bij betrokken is. Het is van belang dat bestuurders terecht kunnen bij een commissaris om bijvoorbeeld te sparren over (maatschappelijke) ontwikkelingen en trends, signalen van mogelijke integriteitsschendingen en het oplossen van dilemma's.

FUNGEREN ALS WERKGEVER VOOR HET BESTUUR

De Raad van Commissarissen fungeert als werkgever voor de leden van de Raad van Bestuur. Dit betekent dat de RvC het gesprek met een bestuurder moet aangaan over diens leiderschapsrol en het daarbij behorende voorbeeldgedrag. Idealiter wordt dat gesprek gevoerd als er geen issues spelen, zodat er een open gesprek gevoerd kan worden, vrij van oordelen en spanningen. Dat gesprek legt de basis voor het gedrag dat van bestuurders verwacht wordt. Als er dan op enig moment zorgen zouden zijn over het gedrag van een bestuurder, dan kan het gesprek daarover gevoerd worden vanuit een gezamenlijk begrip en verwachtingspatroon.

Op het moment dat er meldingen zouden zijn over een bestuurder, dan is het aan de RvC om te bepalen wat er vervolgens moet gebeuren. Het is mogelijk dat werknemers of andere belanghebbenden rechtstreeks contact opnemen met een commissaris om een vermoeden van een integriteitsschending te melden. Zo'n melding kan ook gaan over het gedrag van een bestuurder. De commissaris moet dan weten wat hij moet doen om op adequate wijze opvolging te geven aan het signaal. Een onderzoek kan nodig zijn, maar is niet altijd de beste optie. Soms kan een gesprek of mediation tot betere resultaten leiden. Stel dat besloten zou worden tot een onderzoek, dan zal de RvC vaak de opdrachtgever zijn van dat onderzoek. Het volgende hoofdstuk bevat een aantal praktische handvatten waarmee de commissaris invulling kan geven aan zijn taken als werkgever voor het bestuur in relatie tot integriteit.

TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN HOREN IN REGLEMENTEN

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC in relatie tot het integriteitsbeleid van de organisatie, de integriteit van de bestuurders en de opvolging van eventuele meldingen dienen vastgelegd te zijn in het RvC-reglement, Bestuurs- en Directiereglement en/of de meldregeling.

4. DE ROL VAN DE RVC IN INTEGRITEITSMANAGEMENT

INTEGRITEITSMANAGEMENT IN ZEVEN ONDERDELEN

Maatregelen en beleid gericht op het bevorderen van integer handelen werken het beste als ze elkaar versterken. Het Huis voor Klokkenluiders adviseert voor organisaties in de private en (semi-) publieke sector een samenhangende aanpak van integriteitsmanagement bestaande uit zeven onderdelen.

Commissarissen kunnen zowel een formele rol als een meer informele rol hebben in het integriteitsmanagement van de organisatie. Hierna geven we voor elk van de zeven onderdelen nadere invulling voor de organisatie, gevolgd door tips over de wijze waarop u als commissaris invulling kunt geven aan uw rol.

De zeven pijlers van het integriteitsbeleid zijn:

1. Leiderschap & strategie
2. Waarden en normen
3. Structuren en procedures
4. Personeel en cultuur
5. Melden en handhaven
6. Communicatie en verantwoording
7. Samenhang en borging



LEIDERSCHAP EN STRATEGIE

Ethisch leiderschap, waarbij morele waarden en voorbeeldgedrag centraal staan, is cruciaal om integriteit in de organisatie te bevorderen. Door te investeren in integriteit met tijd, geld en aandacht. Met een duidelijke visie op de cultuur. Een ethisch leider is een zichtbaar rolmodel, in woord en daad.

Voorbeeldgedrag is cruciaal. Veel leiders denken dat ze heel toegankelijk zijn en dat ze met hun gedrag een voorbeeld zijn voor medewerkers.. Dat wordt door medewerkers echter nogal eens anders beleefd. Om een positief rolmodel te kunnen zijn moeten leiders, en dus ook commissarissen, regelmatig expliciet het belang van ethiek en integriteit uitdragen en in woord en daad het juiste voorbeeld geven.

Ethisch leiderschap wordt zichtbaar in strategische organisatiebeslissingen. Met welke partners werken we? Wat is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid? Waar gaan we in investeren?



TIPS VOOR COMMISSARISSEN

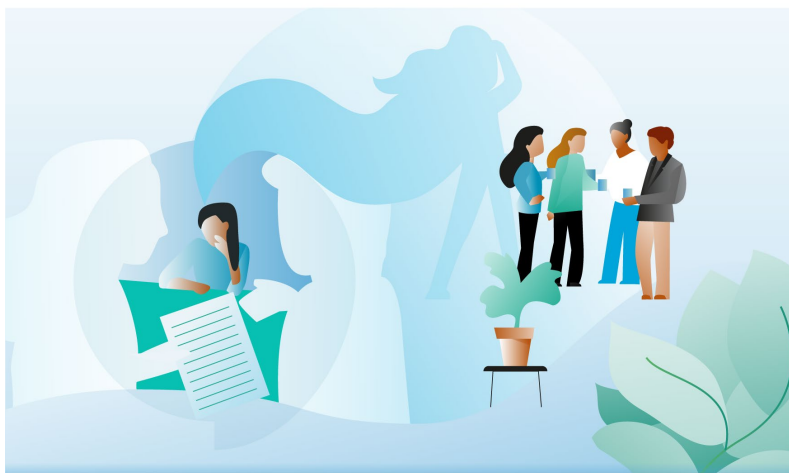
1. Geef bewust invulling aan uw voorbeeldrol. Gedrag van een commissaris dat in strijd is met normen in de gedragscode ondermijnt de geloofwaardigheid van de gedragscode en zorgt ervoor dat medewerkers zich minder gebonden voelen om hun gedrag in lijn te brengen met de gedragscode. Geef dus het goede voorbeeld, overal en altijd!
2. Ga na of er in het RvC reglement aandacht is voor integriteit en bespreek met elkaar wat integriteit voor u betekent en hoe u daar invulling aan geeft.
3. Ga het gesprek aan met het bestuur over hun voorbeeldrol. Bijvoorbeeld over het wel of niet gebruik maken van bepaalde privileges. Voer dat gesprek met een positieve insteek en niet pas als er signalen zijn van onjuist voorbeeldgedrag. Zo voorkomt u een vervelend/ongemakkelijk gesprek op een later moment.
4. Maak 'integer handelen' mede in relatie tot maatschappelijke verantwoordelijkheid onderdeel van de RvC agenda. Zet het ten minste een keer per jaar expliciet op de agenda, en hanteer waarden en normen en impact op belanghebbenden ook als toets bij belangrijke strategische besluiten. Neem het op als vast onderdeel van de (verplichte) zelfevaluatie van zowel RvB als RvC.

WAARDEN EN NORMEN

Elke organisatie die waarde hecht aan ethiek heeft in ieder geval een gedragscode. Dit is belangrijk omdat iedereen die voor de organisatie werkt, weet wat van hem of haar wordt verwacht. De gedragscode dient zoveel mogelijk aan te sluiten op maatschappelijke verwachtingen. Door de waarden uit de gedragscode zowel intern als extern te delen, weten de mensen en partijen met of voor wie u werkt waar uw organisatie voor staat.

Waarden en normen zijn niet vrijblijvend. Ze geven richting bij alledaagse én lastige momenten op de werkvloer. Zo vormen ze een belangrijk ijkpunt voor uw organisatie. Het is belangrijk dat het handelen door de organisatie en het gedrag van de leiding, toezichthouders en medewerkers overeenkomt met de waarden en normen van de organisatie.

Een goede gedragscode is verhelderend, inspirerend en ondersteunt de leiding en medewerkers bij beslissingen, of deze nu gemakkelijk of moeilijk zijn. Zo geeft een gedragscode richting aan de gewenste cultuur in een organisatie. Zorg ervoor dat de gedragscode niet alleen een schriftelijke werkelijkheid is, maar ook echt leeft doordat het tot uiting komt in het handelen en gedrag!



TIPS VOOR COMMISSARISSEN

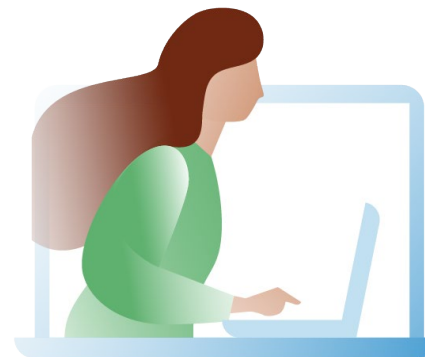
1. Neem kennis van de gedragscode van de organisatie waar u toezichthouder bent en/of van sectorspecifieke of andere van toepassing zijnde codes. Vraag u af in hoeverre de waarden en normen van de organisatie overeen komen met uw persoonlijke waarden en normen.
2. Ga met uw collega-commissarissen en de bestuurders het gesprek aan over de waarden en normen en wat deze voor u betekenen. Bespreek de manier waarop u er invulling aan geeft in termen van zichtbaar gedrag. Goed voorbeeld doet immers goed volgen. Op deze wijze gaan de waarden en normen leven. Bespreek ook in hoeverre de waarden en normen passen bij de strategie van de organisatie.
3. Ga het gesprek aan met het bestuur over de wijze waarop de waarden en normen van de organisatie zijn vertaald in termen van concreet gedrag (wat is gewenst, wat is ongewenst) en toets dit tijdens werkbezoeken of informele contactmomenten met medewerkers.
4. Laat u informeren over de wijze waarop het bestuur de gedragscode in de organisatie implementeert en levend houdt en wat het bestuur doet bij niet-naleving van de code.

STRUCTUUR EN PROCEDURES

De structuren en procedures in een organisatie hebben grote invloed op het gedrag van medewerkers. Met gerichte structuurmaatregelen beschermt de organisatie haar integriteit. Met bijvoorbeeld een registratie van financiële belangen, een overzicht van kwetsbare functies en een registratie van nevenfuncties.

Ook de inrichting van de werkomgeving beïnvloedt het gedrag van medewerkers. Een slimme organisatie-inrichting helpt medewerkers zich integer te gedragen. Soms met gerichte nudges, soms op een eenvoudige manier. Als er bijvoorbeeld geen contant geld in omloop is, kan het niet verdwijnen.

In elke organisatie bestaan integriteitsrisico's. Bijvoorbeeld waar geld in het spel is, er vertrouwelijke informatie beschikbaar is, of collega's buiten het zicht van anderen werken. Niet elk risico is helemaal weg te nemen, maar medewerkers hoeven ook niet onnodig in verleiding of in gevaar te worden gebracht. De organisatie heeft de plicht als werkgever om werknemers te beschermen tegen verleidingen of druk. Met een integriteitsrisicoanalyse krijgt de organisatie zicht op integriteitsrisico's, kunnen vermijdbare risico's weggenomen worden en kan gezorgd worden voor een veilige werkomgeving. Integriteitsrisico's kunnen ook naar voren komen uit bestaande instrumenten, zoals de Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) en de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E).



TIPS VOOR COMMISSARISSEN

1. Laat u informeren over de verschillende maatregelen en procedures die de organisatie heeft om integer handelen te bevorderen en integriteitsrisico's te beheersen. Laat u ook informeren over de werking van deze procedures. Dat kan van belang zijn voor de VOR (Verklaring omtrent Risicobeheersing), een (nieuw) vereiste in de Nederlandse Corporate Governance Code . Uiteraard kan het bestuur u hierover informeren, maar leg uw oor ook eens te luisteren bij de OR en de vertrouwenspersoon.
2. Zorg dat u betrokken bent bij de integriteitsrisicoanalyse, bijvoorbeeld door uw visie over relevante integriteitsrisico's te delen of door input te geven op de aanvaardbaarheid van restrisico's. U kunt ook de resultaten van de integriteitsrisicoanalyse op de agenda van de RvC zetten.
3. Bijzondere aandacht verdient het beleid ten aanzien van nevenfuncties. Commissarissen bekleden vaak meerdere functies. Het is raadzaam dat u zich afvraagt of de combinatie van rollen kan leiden tot (de schijn van) belangenverstremgeling.

PERSONEEL EN CULTUUR

Integriteit en ethiek gaan over gedrag en cultuur. HRM-beleid moet aansluiten bij de organisatiewaarden en speelt een grote rol in het realiseren van een gewenste organisatiecultuur, waarin integer gedrag wordt gestimuleerd.

Goed HRM-beleid kijkt breed naar integriteit, vanaf de werving en selectie en onboarding, via beoordelings- en beloningsbeleid en persoonlijke ontwikkeling tot aan exitgesprekken.

Een goede organisatie heeft een veilige, open cultuur. Hier kunnen medewerkers de bestaande patronen ter discussie stellen en veranderen zonder angst voor repercussies. Bewustwording, communicatie en dialoog zijn hiervoor een belangrijk onderdeel. Dat kan de organisatie dus regelmatig organiseren!



TIPS VOOR COMMISSARISSEN

1. Vraag u af of er risico's op niet-integer gedrag voortvloeien uit het variabele beloningsbeleid en de daarin opgenomen kpi's voor de leden van de Raad van Bestuur.
2. Bespreek met het bestuur welke activiteiten er zijn uitgevoerd die bijdragen aan een veilige en open cultuur.
3. Laat u informeren over de wijze waarop het bestuur inzicht verkrijgt in de organisatiecultuur. Neem bijvoorbeeld kennis van de uitkomsten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken en/of cultuuronderzoeken en vraag ook eens naar de uitkomsten van exitgesprekken.
4. Bespreek met het bestuur in hoeverre de huidige cultuur overeenkomt met de gewenste cultuur en laat u informeren over de wijze waarop de organisatie werkt aan het realiseren van de gewenste cultuur.
5. Zorg voor contactmomenten tussen (individuele leden van) de RvC en vertegenwoordigers van de organisatie. Overweeg om dergelijke gesprekken ook zonder de bestuursleden erbij te voeren.
6. Let ook op informele signalen en gebruik uw intuïtie, ook tussenzinnetjes of niet afgemaakte verzuchtingen kunnen indicaties geven voor risico's of zorgen.
7. Vraag u af of er in de RvC-vergaderingen een veilige en open cultuur is, waarin u zich vrij voelt om uw mening te geven en vragen te stellen. Maak dit een vast onderdeel van de (zelf)evaluatie.

MELDEN EN HANDHAVEN

In elke organisatie gaat wel eens iets mis. Dan is nauwgezet optreden van belang. Bescherming van melders, zorgvuldig intern onderzoek en rechtvaardige handhaving versterken de integriteit van uw organisatie.

Een meldprocedure (ook wel klokkenluidersregeling genoemd) beschrijft hoe, waar en onder welke voorwaarden werknemers een (vertrouwelijke) melding kunnen doen. Zorg er ook voor dat medewerkers naar een vertrouwenspersoon kunnen.

Is de organisatie voorbereid op een melding en heeft u als commissaris daarin een rol? Als er onderzoek gedaan moet worden, dan is het belangrijk dat dit zorgvuldig gebeurt. Een onderzoeksprotocol beschrijft of, hoe en wanneer de organisatie overgaat tot een intern onderzoek. Wie dat onderzoek gaat uitvoeren. En welke maatregelen en interne sancties er getroffen kunnen worden. Zo voorkomt het bestuur willekeur en vergroot de kans dat een intern onderzoek zorgvuldig wordt afgehandeld.



TIPS VOOR COMMISSARISSEN

1. Neem kennis van de meldregeling en bespreek op welke wijze deze toegankelijk is gemaakt voor werknemers.
2. Bespreek wanneer en op welke wijze de RvC geïnformeerd wordt over meldingen en/of de opvolging daarvan.
3. Neem kennis van het jaarlijkse verslag van de vertrouwenspersoon of -personen (VP) en nodig de VP een keer uit voor een RvC-vergadering. Neem ook kennis van het verslag van het meldpunt (zoals verplicht volgens de Wbk) en de daarin opgenomen geanonimiseerde gegevens uit het meldregister.
4. Vraag u af of het aantal meldingen bij het meldpunt in lijn ligt met wat u zou verwachten. Een plotselinge stijging van het aantal meldingen kan reden zijn voor zorg. Het uitblijven van meldingen is echter ook niet per definitie een goed teken. Bespreek in dat geval of het bestuur voldoende aandacht heeft voor het wegnemen van drempels om te melden.
5. Bespreek wat de formele rol van de RvC is in de meldregeling. Is de RvC bijvoorbeeld aanspreekpunt voor (potentiële) melders als het signaal een lid van de RVB betreft? En wat als de melding een lid van de RvC betreft? Weet u als commissaris wat u moet doen als er rechtstreeks bij u gemeld wordt? Hoe gaat u dan om met de vertrouwelijkheid en hoe bepaalt u welke opvolging passend is?
6. Neem kennis van het onderzoeksprotocol en de rol van de commissarissen daarin. Wat betekent het bijvoorbeeld als er onderzoek gedaan moet worden naar de bestuurder en de RvC dan opdrachtgever van dat onderzoek wordt.

COMMUNICATIE EN VERANTWOORDING

Een professionele organisatie communiceert over integriteit en legt er verantwoording over af. Daardoor maakt de organisatie voor medewerkers duidelijk wat er van ze wordt verwacht. Daarbij hoort ook transparantie bij incidenten: wat leert de organisatie van het incident? Wat is er goed gegaan, wat zou het bestuur een volgende keer anders willen zien? Openheid over incidenten, uiteraard met respect voor de vertrouwelijkheid, versterkt de integriteit van de organisatie. Het is een stevig signaal dat het bestuur ethiek serieus neemt.

De Ondernemingsraad (OR) heeft een bijzondere taak en dient de meldprocedure goed te keuren. Ook moet de OR jaarlijks worden geïnformeerd. Een goede medezeggenschap kan gewenst gedrag aanmoedigen en integriteit versterken.

Goede communicatie en verantwoording zorgt voor meer vertrouwen. Zo bouwt de organisatie een ethische reputatie. Informeer de medezeggenschap, toezichthouders, aandeelhouders en volksvertegenwoordigers, klanten, cliënten en burgers. Via rapportages, het jaarverslag en in de media.



TIPS VOOR COMMISSARISSEN

1. Bespreek met het bestuur welke informatie aan 'de buitenwereld' wordt gegeven over het integriteitsbeleid en de uitkomsten daarvan. Is de gedragscode bijvoorbeeld toegankelijk voor externen via de website van de organisatie? En kunnen externen en ex-medewerkers ook gebruik maken van de meldregeling?
2. Voor sommige organisaties is er een verplichting om te rapporteren over (onderdelen van) het integriteitsbeleid en de resultaten daarvan, waaronder gedane meldingen. Die verplichting kan voortvloeien uit (internationale) regelgeving, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) of op basis van (sectorspecifieke) regelgeving of codes. Zorg dat u op de hoogte bent van dergelijke eisen en de manier waarop de organisatie daaraan voldoet. Ook organisaties voor wie die verplichting niet geldt, kunnen in hun jaarverslag hier uiteraard iets over vermelden. Bespreek met het bestuur welke informatie er openbaar wordt gemaakt.
3. In het geval van significante integriteitsschendingen met betrokkenheid van het bestuur volgt er vaak media-aandacht. Dan is het raadzaam om over een communicatieprotocol te beschikken. Overweeg ook of het nodig is om u te laten bijstaan door een adviseur die gespecialiseerd is in crisiscommunicatie.

SAMENHANG EN BORGING

Werken aan integriteit vergt een samenhangende aanpak. De inspanningen moeten elkaar versterken. Idealiter beschikt de organisatie over een integriteitsplan dat door het bestuur en de commissarissen regelmatig wordt geëvalueerd.

Het bestuur kan een integriteitsfunctionaris (compliance officer, ethiekfunctionaris of integriteitscoördinator) benoemen die de samenhang binnen het integriteitsbeleid bewaakt, risico's signaleert en de inspanningen coördineert, monitort en bijstelt.

Bij integriteit zijn veel verschillende functies in de organisatie betrokken. Het gaat dan niet alleen om de integriteitsfunctionaris maar bijvoorbeeld ook om HR, de secretaris van de RvB, inkoop en juridische zaken. Het bestuur doet er goed aan alle integriteitsactoren in kaart te (laten) brengen. Wie werkt er allemaal aan ethiek? Zo kan de organisatie een samenwerkend integriteitsteam vormen.

TIPS VOOR COMMISSARISSEN

1. Laat u informeren over het integriteitsbeleid (infrastructuur) en de evaluatie van de werking daarvan.
2. Bespreek hoe de governance rondom integriteit geregeld is. Is er bijvoorbeeld een portefeuillehouder in de RvB respectievelijk in de RvC? Of is integriteit een gezamenlijke verantwoordelijkheid? Beide hebben voor- en nadelen. Ga ook na in hoeverre het borgen van integriteit onderdeel is van het gesprek dat de RvC als werkgever heeft met de bestuurder.
3. Bespreek de wenselijkheid van het aanstellen van een integriteitsfunctionaris (als deze er niet is) of nodig de integriteitsfunctionaris uit voor een RvC vergadering zodat deze verslag kan doen van zijn werkzaamheden en ervaringen rondom het integriteitsbeleid.
4. Evalueer welke rol de RvC heeft (gehad) in het borgen van integriteit. Zijn er bijvoorbeeld expliciet bepalingen over integriteit opgenomen in het RvC-reglement en zo ja, wordt hier aan voldaan?



5. INTEGRITEITSTHEMA'S

Suggesties voor een goed gesprek over integriteit

VERSCHILLENDE STAKEHOLDERS EN HUN BELANGEN KUNNEN DILEMMA'S OPLEVEREN

Elke organisatie heeft te maken met een veelheid aan stakeholders, die soms tegengestelde belangen hebben. Op elk van die thema's kunnen integriteitsissues en ethische dilemma's ontstaan, als het bestuur lastige keuzes moet maken waarover de buitenwereld de organisatie mogelijk ter verantwoording roept. Commissarissen doen er goed aan om vooraf met het bestuur thema's te bespreken die bepalend kunnen zijn voor het oordeel van stakeholders over het al dan niet integer handelen door de organisatie. De commissaris kan ook aandacht besteden aan het proces van oordeelsvorming dat gevolgd wordt wanneer er een moreel dilemma ontstaat.

Het is onmogelijk om vooraf alle mogelijke thema's te benoemen die belangrijk zijn voor de integriteit van de organisatie. Laat staan om daar vooraf een oordeel over te vormen. Commissarissen kunnen wel op basis van een aantal relevante thema's in gesprek gaan met het bestuur. Dat zijn bijvoorbeeld thema's waar organisaties in het recente verleden op zijn aangesproken, waar (juridische) procedures over zijn gestart en/of waarover belangengroeperingen zich uitspreken. Wij adviseren commissarissen het gesprek aan te gaan rondom de volgende thema's:

1. De impact die het product of de dienst, die de organisatie levert of van plan is te gaan leveren, heeft op belanghebbenden of de maatschappij in het algemeen. De uitersten zijn hierbij of het product of de dienst direct bijdraagt aan een maatschappelijk doel, een maatschappelijke behoefte of het oplossen van een maatschappelijk probleem of dat het product of de dienst daar juist afbreuk aan doet.
2. De mate van duurzaamheid van de (activiteiten van de) organisatie. Wordt er bijvoorbeeld rekening gehouden met duurzaamheidseisen bij innovatie van productieprocessen? Welke maatregelen treft de organisatie om de eigen footprint te verkleinen?
3. De mate waarin de organisatie als een 'goed werkgever' optreedt. Is er bijvoorbeeld aandacht voor mensenrechten (ook in buitenlandse vestigingen), diversiteit & inclusie, fysieke en sociale veiligheid? Geeft de organisatie voldoende invulling aan haar zorgplicht jegens medewerkers in relatie tot psychosociale arbeidsbelasting (PSA) in de Arbowet?
4. De mate waarin de organisatie zich opstelt als verantwoordelijk ketenpartner. Denk bijvoorbeeld aan het betalen van een eerlijke inkoopprijs en het voldoen aan regelgeving op het gebied van mededinging, corruptie, witwassen en export controls.
5. Geopolitieke ontwikkelingen en de positie van de organisatie hierin. Wil de organisatie een standpunt innemen over internationale conflicten? Wil de organisatie afstand nemen van bekritiseerde regimes of landen waar mensenrechten worden geschonden? Hoe gaat de organisatie om met mogelijke polarisatie in de organisatie?
6. Verantwoorde toepassing van AI en gebruik van technologie in bredere zin en de bescherming van data. Als AI wordt toegepast in bepaalde processen, is dan voldoende bekend over de werking van het algoritme, inclusief mogelijke biases? Denk bijvoorbeeld aan geautomatiseerde processen voor het screenen van sollicitanten. En wat doet de organisatie om data van cliënten/patiënten te bewaken? Zijn de maatregelen tegen misbruik voldoende robuust

en beschikken onderaannemers aan wie data wordt verstrekt, ook over robuuste maatregelen?

7. De belastingmoraal van de organisatie. Wordt bij het toepassen van fiscale constructies altijd het randje van het toelaatbare opgezocht of wordt er op een andere manier bepaald wat een acceptabele belastingdruk is? Of is de organisatie bijvoorbeeld in een bepaald land gevestigd, uitsluitend vanwege het belastingklimaat?
8. De aanwending van subsidies en budgetten door de organisatie en de verdeling van winst van de organisatie, inclusief dividenduitkeringen en winstafhankelijke beloningen. Of in het geval van een goed doel of een publieke organisatie: hoe wordt er gekeken naar overhead en wat wordt er gedaan met mogelijke onderbestedingen of overbestedingen?

Het gaat hierbij niet om het voorschrijven van de te volgen strategie of de te maken keuzes. Als commissaris gaat u niet op de stoel van de bestuurder zitten. Van belang is dat de commissarissen met het bestuur het goede gesprek voeren over dergelijke thema's om een beeld te krijgen van de attitude van de leden van het bestuur, de waarden die zij nastreven en de wijze waarop bij belangrijke besluiten omgegaan wordt met belangen van stakeholders.



6. TOT SLOT

Een goed gesprek over integriteit is niet moeilijk

Na het lezen van deze brochure heeft u als commissaris vermoedelijk voldoende inspiratie en handvatten gekregen om het gesprek aan te gaan over integriteit en invulling te geven aan uw rol.

Praten over integriteit kan wellicht aanvankelijk wat ongemakkelijk voelen, maar met de tips en handvatten hoeft het niet moeilijk te zijn. Een goed gesprek over integriteit gaat ook over persoonlijke waarden en normen, waardoor gesprekspartners elkaar beter leren kennen, en meer begrip krijgen voor elkaars standpunten. Praten over integriteit draagt daarmee bij aan het verdiepen van relaties en creëert meer openheid in de raad en in de gesprekken met het bestuur. En dat is zeer waardevol voor als het er een keer echt om gaat spannen!





HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Preventie, advies en onderzoek onder één dak

COLOFON

Dit is een uitgave van het Huis voor Klokkenluiders.

Postbus 85680 | 2508 CJ Den Haag

Telefoon 088 13 31 000

E-mail contact@huisvoorklokkenluiders.nl

Website www.huisvoorklokkenluiders.nl

© Huis voor Klokkenluiders, 2026