

Klokkenluidersregeling is geen substituut, maar slechts een noodgreep

Organisaties die te veel leunen op de klokkenluidersregeling worden geremd in het bereiken van een structureel integriteitsbeleid. **Integriteitsdeskundige Maarten de Jong** zet uit-een dat de klokkenluidersregeling enkel een noodgreep is in situaties waarin integriteitsproblemen onvoldoende worden gemanaged.

Het is een misvatting een klokkenluidersregeling op zichzelf te zien als een bevordering van ethisch handelen in een organisatie. De noodzaak voor een klokkenluidersregeling komt voort uit een mankement in de bedrijfscultuur. Het ethische beleid van een organisatie zou zich eerder daarop moeten richten. Natuurlijk moet de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht worden genomen om te voorkomen dat een melding niet een ordinaire beschadigingsactie betreft. Maar het lot van veel 'klokkenluiders' spreekt boekdelen en de reactie om toekomstige melders te beschermen met een regeling is verklaarbaar. Een Europese controleambtenaar keerde zich in 1998 openlijk tegen frauduleus gedrag door sommige leden van de Europese Commissie. Het resultaat van zijn actie was dat de volledige Europese Commissie moest aftreden. De klokkenluider werd echter vier maanden geschorst met halvering van zijn salaris en daarna overgeplaatst naar een 'onveilige' functie.

In 2001 overhandigde een oud-directeur van een grote bouwonderneming een schaduwboekhouding van zijn bedrijf aan justitie. In 2002 volgde een parlementaire enquête naar fraude in de bouwsector. De klokkenluider kwam echter van een koude kermis thuis en moest werkloos zijn huis 'opeten'.

Het is een illusie te denken dat bescherming zonder extra inspanningen op het gebied van bedrijfsethiek en -integriteit spontaan tot meer meldingen zal leiden. Meldingsgedrag van werknemers en onderlinge sociale controle moet worden 'verdiend' door te investeren in een vertrouwenscultuur.

De klokkenluidersregeling is een noodgreep van bedrijven die hun integriteitsmanagement niet op orde hebben. Het is slechts een tussenschakel op de weg naar een ethische bedrijfs- en vertrouwenscultuur.

Terecht heeft het kabinet de werkgevers recentelijk gewezen op hun verantwoordelijkheid voor het treffen van voldoende maatregelen om medewerkers veilig misstanden te laten melden. Bevestigd werd dat zolang het rapporteren van onethisch gedrag leidt tot ontslag, pesterijen, dreigementen en onveiligheid, een bedrijf geen afstand kan doen van een klokkenluidersregeling.

Dit inzicht leidde tot een specifieke bepaling in de code-Tabaksblad voor goed ondernemingsbestuur. Op grond van *Best Practice*-bepaling II.1.6. moeten beursgenoteerde bedrijven er voor zorgdragen dat werknemers zonder gevaar voor hun baan en inkomen de mogelijkheid hebben om te rapporteren over vermeende onregelmatigheden. De klokkenluidersregeling moet op de website van het be-

drijf worden geplaatst. De Tweede Kamer heeft eind vorig jaar geopperd een klokkenluidersfonds in het leven te roepen omdat te weinig mensen optreden als klokkenluider én om te voorkomen dat mensen die misstanden in de openbaarheid brengen in financiële problemen raken. Een compensatiefonds zou daar verandering in moeten brengen. Niet zelden worden klokkenluiders ontslagen maar volgens het kabinet en de Sociaal-Economische Raad dient de geboden bescherming van klokkenluiders als adequaat te worden beschouwd.

Veel werknemers hebben echter tegenstrijdige gevoelens bij een klokkenluidersregeling. Men is er niet van overtuigd dat de negatieve gevolgen in de praktijk echt te voorkomen zijn.

Een klokkenluidersregeling wordt gepresenteerd aan werknemers als een handreiking om vermeende misstanden te melden waarbij de melder serieuze bescherming krijgt tegen negatieve gevolgen zoals intimidatie, degradatie en ontslag.

Maar het vertrouwen op dit punt in de eigen organisatie is niet vanzelfsprekend. Er wordt door medewerkers oprecht getwijfeld aan de haalbaarheid van bescherming tegen negatieve gevolgen.

Als de regeling geen onderdeel is van een breder gedragen ethische organisatiecultuur dan raakt de werknemer er niet gemakkelijk van overtuigd dat hij er zonder kleerscheuren van af komt.

Organisaties die daadwerkelijk aan hun ethische kwaliteit bouwen, ontwikkelen gaandeweg de capaciteit adequaat om te gaan met de potentiële schandalen die een klokkenluider doorgaans naar buiten brengt. Als resultaat van effectief integriteitsmanagement zullen na verloop van tijd dit soort misstanden eerder en in toenemende mate openlijk worden gemeld, waardoor de organisatie beter in staat is om schade te beperken en zelfs te voorkomen.

Een organisatie die structureel aandacht besteedt aan haar integriteitsbeleid maakt daardoor toepassing van haar klokkenluidersregeling overbodig. Ook de behoefte aan steeds meer nieuwe gedragsregels neemt af. Daardoor nemen ook de controlekosten af. Door te streven naar een transparante bedrijfscultuur waarin werkgevers en werknemers een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor de reputatie van hun organisatie, komen misstanden op natuurlijke wijze boven water. Schandalen zoals rondom de bouwfraude kunnen daardoor worden voorkomen. Zo'n ontwikkeling zal de waarde van de organisatie doen toenemen.

De auteur is partner Integrity management bij IRS en voormalig directeur Institutional Integrity bij de Wereldbank in Washington.

