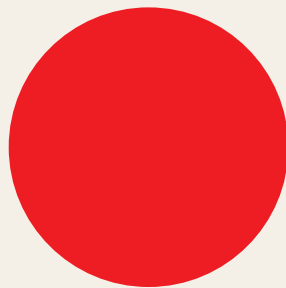


Grensoverschrijdend gedrag en de rol voor commissarissen en toezichthouders

Frank Peters

Boom



Grensoverschrijdend gedrag en de rol voor commissarissen en toezichthouders

Frank Peters

Boom

Inhoud

Ten geleide 9

Inleiding: Samenwerken aan een sociaal veilige werkomgeving 11

DEEL 1

HET VOORKOMEN VAN GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG 15

1. Grensoverschrijdend gedrag zit in iedere organisatie 17

- 1.1 Inleiding 17
- 1.2 Complex en subjectief probleem 18
- 1.3 De kenmerken van een risicovolle organisatie 19
- 1.4 Obstakels voor bewustwording 21
- 1.5 Angst en stigma als remmende krachten 22
- 1.6 Het doorbreken van het taboe 22

2. De rol en verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen bij grensoverschrijdend gedrag 25

- 2.1 Inleiding 25
- 2.2 Grensoverschrijdend gedrag op drie niveaus 26
- 2.3 Corporate Governance Code en grensoverschrijdend gedrag 27
- 2.4 Verantwoordelijk als het misgaat met sociale veiligheid 29
- 2.5 Organisatiecultuur is bepalend 31
- 2.6 Maatschappelijke druk vereist aandacht 32

3. Werken aan een sociaal veilige werkcultuur 35

- 3.1 Inleiding 35
- 3.2 Gemeenschappelijke vertrekpunten voor het gedrag 36
- 3.3 Gedragscode is gezamenlijk kompas 37
- 3.4 Dit moet je als commissaris weten over sociale veiligheid 38

- 3.5 Actieve rol commissarissen 40
- 3.6 Ga verder dan good governance 41
- 3.7 Spreek elkaar aan op afwijkingen van waarden en normen 44

4. Het juiste doen, ook als niemand kijkt 47

- 4.1 Inleiding 47
- 4.2 Morele keuzes maken 48
- 4.3 Zorgvuldige oriëntatie 48
- 4.4 Voer het gesprek over grensoverschrijdend gedrag 50
- 4.5 De omgeving respecteren 51
- 4.6 Zorgvuldig beredeneerde besluiten 52

DEEL 2

HET AANPAKKEN VAN GRENDOVERSCHRIJDEND GEDRAG 57

5. Voorbereiden op grensoverschrijdend gedrag 59

- 5.1 Inleiding 59
- 5.2 Crisismanagement op drie niveaus 59
- 5.3 Voortdurende monitoring 62
- 5.4 Aan de slag met sociale veiligheid in de praktijk 66
- 5.5 Procesaanpak voorbereiden voor escalatie 69

6. Toon leiderschap als het spannend wordt 73

- 6.1 Inleiding 73
- 6.2 De rol van de commissarissen bij issues met bestuurders en medecommissarissen 75
- 6.3 Niet weggijken, maar opstaan 77
- 6.4 Toetsmoment voor vertrouwen 79
- 6.5 Bestuurlijke stabiliteit 80
- 6.6 Onrust voorkomen of tegengaan 81
- 6.7 Balans tussen snel en zorgvuldig 82
- 6.8 Feiten zijn de basis voor besluiten en communicatie 84
- 6.9 Schorsen of tijdelijk terugtreden 87
- 6.10 Werkgeversrol naar slachtoffer(s) en vermeende pleger 88
- 6.11 Factfinding voor waarheidsvinding 89
- 6.12 Zorgplicht en juridisch kader 91

7. Crisiscommunicatie als verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen 95

- 7.1 Inleiding 95
- 7.2 Iedereen is journalist 96
- 7.3 Slecht nieuws zelf brengen 96
- 7.4 Zorgvuldige voorbereiding 97
- 7.5 Stel de belangen van de slachtoffers centraal 99
- 7.6 Leiderschap in crisiscommunicatie 100
- 7.7 Woordvoerderschap en de voorzitter van de raad van commissarissen 101
- 7.8 Het belang van empathie en compassie 103

8. Blijf het gesprek voeren 105

- 8.1 Inleiding 105
- 8.2 Effectief samenwerken en voortdurende dialoog 106
- 8.3 De cruciale rol van tegenspraak 107
- 8.4 Het gesprek als essentiële stap in toezicht 111
- 8.5 Socratische gespreksvorm 113
- 8.6 Continuïteit van bestuur 114
- 8.7 Positie commissarissen mogelijk onder druk 115
- 8.8 Terugtrekken of aanblijven als commissarissen 116
- 8.9 Houd rekening met grote persoonlijke druk 117

Twintig lessen van commissarissen over grensoverschrijdend gedrag uit de praktijk 121

Slotwoord: De cruciale rol van commissarissen bij grensoverschrijdend gedrag 127

Geraadpleegde en inspirerende literatuur 131

Dankwoord 135

Over de auteur 137

Bijlage 1: Tips voor het voeren van het gesprek met vermeende pleger(s) en melder(s) 139

Bijlage 2: Juridische aandachtspunten bij meldingen en ongewenst gedrag op de werkvloer 147

Bijlage 3: Het proces van een feitenonderzoek 155

Inleiding: Samenwerken aan een sociaal veilige werkomgeving

Grensoverschrijdend gedrag is een thema dat in de afgelopen jaren nadrukkelijk naar voren is gekomen in zowel nationale als internationale media. Denk maar aan de berichtgeving rondom *The Voice of Holland*, *De Wereld Draait Door* en Ajax. Dergelijke incidenten hebben aangetoond hoe kwetsbaar organisaties en hun commissarissen zijn wanneer het gaat om sociale en psychologische veiligheid. Het bewustzijn rondom dit onderwerp is weliswaar toegenomen, maar tegelijkertijd wordt duidelijk hoe complex en gelaagd dit vraagstuk is. Voor commissarissen vormt dit een essentieel aandachtsgebied, niet alleen vanwege hun verantwoordelijkheid voor goed bestuur, maar ook omdat sociale veiligheid direct raakt aan de cultuur, reputatie en weerbaarheid van een organisatie. En ook vanuit hun rol als werkgever voor de bestuurders en vanuit het oogpunt van verantwoordelijkheid naar hun medecommissarissen is sociale veiligheid een cruciaal thema voor commissarissen.

Sociale veiligheid binnen een organisatie gaat verder dan het implementeren van beleid. Het draait om het realiseren van een cultuur waarin medewerkers zich beschermd en gerespecteerd voelen, zelfs in uitdagende omstandigheden. Dit vraagt om een omgeving waarin openheid en respect centraal staan en waarin zorgen en signalen zonder angst voor persoonlijke gevolgen besproken kunnen worden. Voor toezichthouders betekent dit een actieve rol: het signaleren van risico's, het kritisch bevragen van bestuurders, het stimuleren van een cultuur van reflectie en leren, en het pakken van de eigen werkgeversrol.

Wat grensoverschrijdend gedrag precies inhoudt, kan sterk variëren. Het begrip is dynamisch en afhankelijk van de context. Ook cultuur, generatie en achtergrond spelen bijvoorbeeld een belangrijke rol. Waar de ene persoon een bepaalde gedraging als acceptabel beschouwt, kan een andere die ervaren als kwetsend of ongepast. Juist deze subjectieve dimensie benadrukt de noodzaak van duidelijke richtlijnen en een gedeeld begrip binnen de organisatie. Commissarissen moeten zich daarom niet alleen richten op het toetsen van beleid, maar ook op de bredere context: machtsverhoudingen, organisatiecultuur, samenwerking met externe partijen en andere factoren die van invloed kunnen zijn op het ontstaan van ongewenst gedrag.



Wat is grensoverschrijdend gedrag?

Grensoverschrijdend gedrag kan worden omschreven als gedrag waarbij de persoonlijke grenzen, waarden of normen van een ander worden overschreden, waardoor deze persoon zich ongemakkelijk, onveilig of gekwetst voelt. Dit kan zowel fysiek, verbaal, emotioneel als digitaal plaatsvinden, en varieert van ongewenste aanrakingen of opmerkingen tot intimidatie, manipulatie of misbruik. Grensoverschrijdend gedrag houdt geen rekening met de wensen, autonomie of gevoelens van anderen en kan zowel opzettelijk als onbedoeld zijn.

Het is belangrijk dat het gedrag wordt beoordeeld vanuit het perspectief van de ontvanger, waarbij de ervaring en interpretatie van deze persoon centraal staan.

Grensoverschrijdend gedrag vraagt om méér dan reactief handelen. Het vereist een proactieve benadering waarbij preventie centraal staat. Dit betekent dat bestuurders niet alleen een voorbeeldfunctie hebben, maar dat zij bovendien in staat moeten zijn een cultuur te faciliteren waarin sociale veiligheid een vanzelfsprekendheid is. Commissarissen moeten zich afvragen of het bestuur zorg heeft gedragen voor passend beleid, of het effectief omgaat met signalen en meldingen, en of de organisatie daadwerkelijk leert van incidenten. Dit proces van continu leren en verbeteren vormt de kern van sociale veiligheid.

Daarbij mag niet worden vergeten dat sociale veiligheid ook een kwestie is van leiderschap. Ethisch leiderschap, waarin integriteit, respect en inclusie centraal staan, is een voorwaarde voor het bevorderen van een

veilige werkomgeving. Amy Edmondson, hoogleraar aan Harvard, zegt het in haar boek *De onbevreesde organisatie* heel mooi: 'Er moet in iedere organisatie een klimaat zijn waarin mensen zich veilig genoeg voelen om een intermenselijk risico te nemen door hun mond open te doen en hun zorgen, vragen of ideeën te delen.' Toezichthouders hebben hierin een voorbeeldfunctie. Door actief betrokken te zijn bij dit onderwerp en het gesprek aan te gaan met bestuurders, kunnen zij helpen het vertrouwen in de organisatie te vergroten en de governance te versterken.

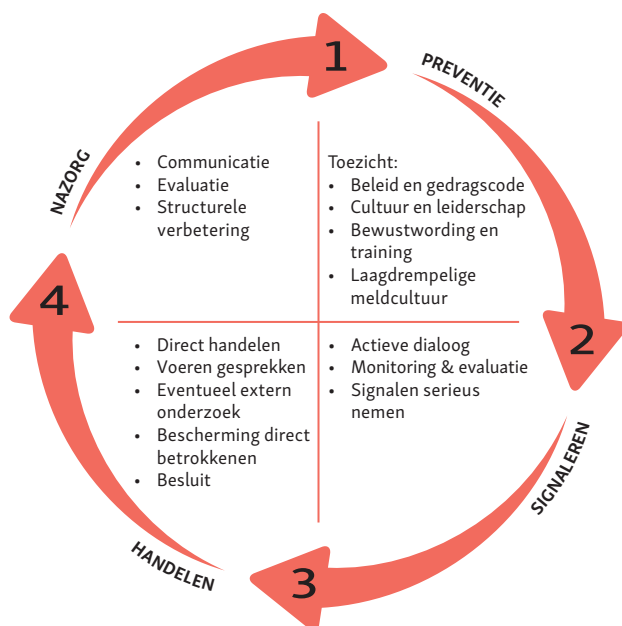
De raad van commissarissen (RvC) heeft in de praktijk vier kerntaken op het gebied van sociale veiligheid, die samen een cyclisch geheel vormen. De vier kerntaken zijn:

1. *Preventie*: toezien op de vorming van beleid, een gedragscode, bewustwordingstraining en -opleiding, de aanwezigheid van laagdrempelige meldstructuren, en een open cultuur en open leiderschap.
2. *Signaleren*: aangaan van een actieve dialoog met het bestuur en binnen de RvC, het volgen en monitoren van de cultuur, het tonen van een continue alertheid op afwijkingen en het serieus nemen van signalen en meldingen.
3. *Handelen*: reageren op meldingen door factfinding, door onder meer zorgvuldige gesprekken met de directbetrokkenen, eventueel laten uitvoeren van onafhankelijk onderzoek, beschermen van de directbetrokkenen en acteren op basis van de uitkomsten.
4. *Nazorg*: communicatie over de genomen besluiten, zorg dragen voor evaluatie, structurele zichtbare verbeteringen en het herstel van het vertrouwen in de organisatie.

In figuur I.1 zijn deze kerntaken kort uiteengezet. In het vervolg van dit boek worden ze verder verklaard.

In een tijd waarin stakeholders, onder wie medewerkers en klanten, steeds hogere eisen stellen aan de sociale verantwoordelijkheid van organisaties, is het waarborgen van sociale veiligheid geen optionele keuze meer. Het is een noodzakelijke voorwaarde voor goed bestuur en duurzaam succes van de organisatie. Voor commissarissen is dit een uitnodiging om verder te kijken dan de formele kaders en de menselijke maat voorop te stellen. Juist in die combinatie van strategisch inzicht en moreel kompas ligt de sleutel tot een inclusieve en respectvolle organisatiecultuur. Ook rechters hechten steeds meer waarde aan de rol van

toezicht op cultuur en gedrag. Dit betekent dat de lat voor commissarissen op het punt van sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag hoog ligt. Een falende cultuur binnen een organisatie kan niet alleen leiden tot interne onrust, maar ook tot verlies van vertrouwen bij externe stakeholders, wat juridische, financiële en reputatiegevolgen kan hebben. Ook voor een commissaris persoonlijk.



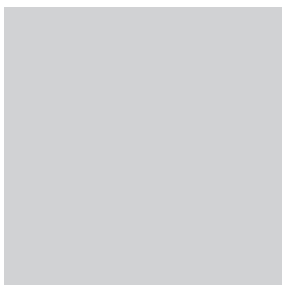
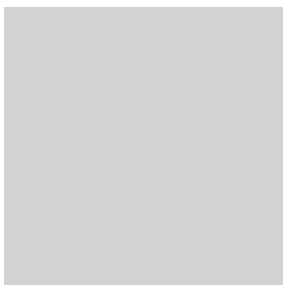
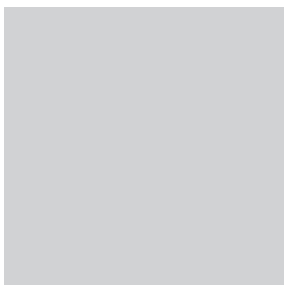
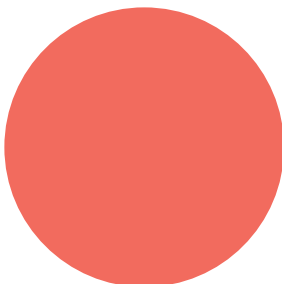
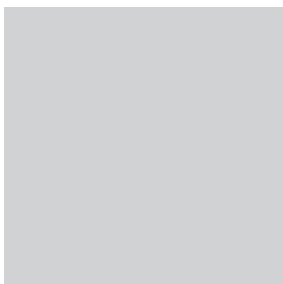
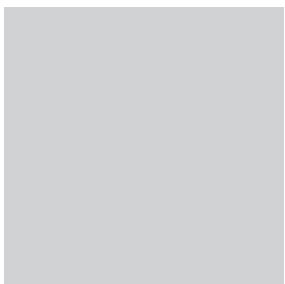
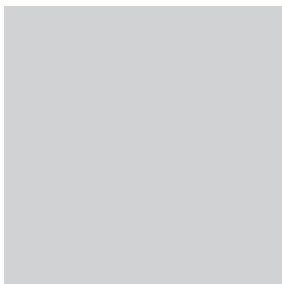
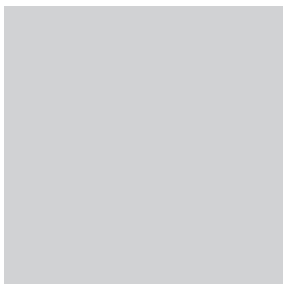
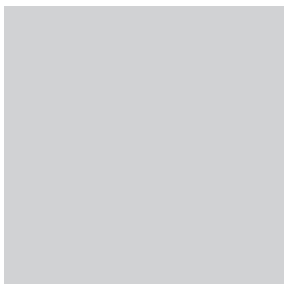
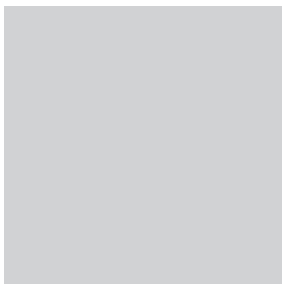
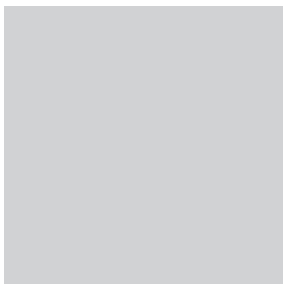
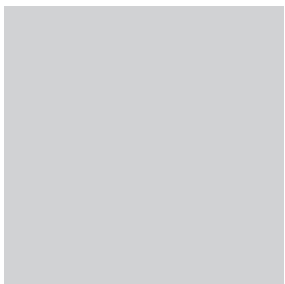
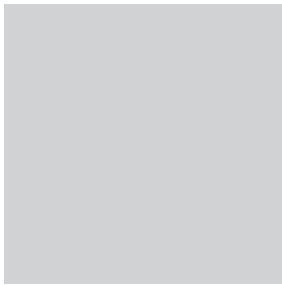
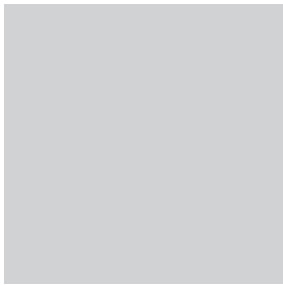
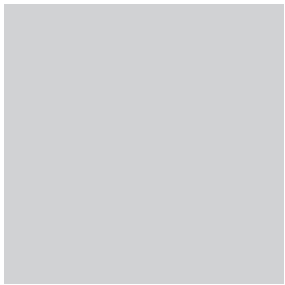
FIGUUR 1.1 Rol commissarissen bij voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag

Dit boek biedt een kader voor het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag, en een perspectief op wat het betekent om een sociaal veilige werkomgeving te realiseren en te bewaken door actief te handelen wanneer het toch misgaat. Gebruik het boek daarbij als een toolkit. Het borgen van sociale veiligheid is een voortdurende uitdaging, maar ook een kans om bij te dragen aan organisaties die sterker, weerbaarder en rechtvaardiger zijn. Dat is nooit klaar!

Frank Peters

DEEL 1

HET VOORKOMEN VAN GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG



Over de auteur

Frank Peters is oprichter en mede-eigenaar van VIRTUS Communications (2014) en het adviesplatform Duivelse Dilemma's (2025). Daarvoor gaf hij bijna negentien jaar leiding aan de Nederlandse vestiging van het internationale pr-netwerk Porter Novelli. Hij zit ruim dertig jaar in het communicatievak, en zijn specialismen zijn reputatiemanagement, issuemanagement, crisiscommunicatie, stakeholderengagement en integer leiderschap. Vanuit zijn bureau VIRTUS Communications en het platform Duivelse Dilemma's geeft Frank strategisch advies aan bestuurders en commissarissen in het bedrijfsleven, in de non-profitsector en bij de overheid. Daarnaast adviseert hij individuele bestuurders en *family offices*.

Frank is onder meer lid van de raad van advies van SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie) van de Universiteit van Amsterdam en voormalig bestuurslid van SIRE (Stichting Ideële Reclame) en de Beroepsvereniging voor Communicatie (Logeion). Frank doceert op zijn vakgebieden in onder meer de commissarissenopleidingen van TIAS, Nyenrode Business University, Erasmus University en Board Company Benelux. Daarnaast geeft hij les aan een aantal businessschools en is hij medeoprichter van opleidingsinstituut IRIS Academy.

Eerder verschenen van hem de boeken *Reputatie onder druk*, *What are they saying about you?*, *Mediatraining voor iedereen*, *Crisiscommunicatie voor iedereen*, *Reputatiemanagement voor iedereen*, *Spanning rond de boardroom* (samen met Eric Heres), *Het juiste doen als niemand kijkt*, over integer leiderschap, en *Van winst naar waarde*, over langetermijnwaardecreatie. Deze laatste twee boeken behaalden een shortlistpositie voor Managementboek van het Jaar in respectievelijk 2022 en 2023. Eind

2023 verscheen van zijn hand het boek *Stop het zwijgen* over het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag, dat hij schreef met Karin Bosman. Dat boek werd genomineerd voor Managementboek van het Jaar 2024. In 2024 schreef hij het boek *Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders*.

Kijk als commissaris niet weg bij grensoverschrijdend gedrag.

Grensoverschrijdend gedrag komt voor binnen iedere organisatie; in Nederland krijgen 1,2 miljoen werknemers hier jaarlijks mee te maken. Een commissaris is eindverantwoordelijk voor een sociaal veilige werkcultuur in de organisatie waarop hij toezicht houdt en is bovendien werkgever van de bestuurders. Iedere commissaris of toezichthouder dient daarom inzicht te hebben in het fenomeen grensoverschrijdend gedrag en zich bewust te zijn van de eigen rol en verantwoordelijkheid hierin.

Grensoverschrijdend gedrag en de rol voor commissarissen en toezichthouders biedt een praktisch kader voor hoe je grensoverschrijdend gedrag voorkomt, een sociaal veilige werkomgeving realiseert en deze bewaakt door actief te handelen wanneer het toch nog misgaat.

Een essentieel boek voor bestaande en aankomende commissarissen en toezichthouders, toegesneden op hun vak en gebaseerd op ruim 30 jaar advieservaring van de auteur.



Met twintig praktijklessen voor het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag.



Frank Peters is oprichter en mede-eigenaar van VIRTUS Communications en Duivelse Dilemma's, en docent aan de commissarissenopleidingen bij TIAS, Erasmus Governance Institute en Nyenrode BU. Hij heeft ruim 30 jaar ervaring in reputatiemanagement, issuemangement, crisiscommunicatie en integer leiderschap. Eerder schreef hij onder andere *Het juiste doen als niemand kijkt*, *Van winst naar waarde*, *Stop het zwijgen* (met Karin Bosman) en *Reputatiemanagement voor commissarissen en toezichthouders*.



9 789024 473083 >

boom.nl
boommanagement.nl