

SPREKEN IS GOUD?

Modaliteiten van bedrijfsintern 'klokkenluiden' in de context van verzekeringen.

Wim Vandekerckhove¹

ABSTRACT – *Speaking is gold? Modalities of internal whistleblowing in an insurance context.*

This paper links internal whistleblowing procedures to insurance for corporate organisations and explores the feasibility of a premium discount. Whistleblowing, insurance and corporate governance can be problematised through the notion of asymmetry of information. The story justifying a premium discount for corporations that implement a whistleblowing procedure is that if whistleblowing procedures can reduce the asymmetry of information, then insurers can offer premium discounts because the chances that the risks will realise themselves become smaller. The paper identifies the characteristics of a whistleblowing procedure that would sustain the assumptions of that story. The findings are that in the limit, the assumptions dictate a whistleblowing procedure which results in new risks and which is ethically undesirable. However, approximating conditions might suffice. Some suggestions for segmentation are made.

KEYWORDS: whistleblowing, insurance, asymmetry of information, ethical distance, responsibility, accountability

1. Inleiding

Public Concern at Work (PCAW) is een inmiddels gerenomeerde Londonse NGO die klokkenluiders adviseert en zowel bij de privé-sector als bij nationale en internationale overheden lobbyt voor de invoering van klokkenluiderbescherming. Een van de doelstellingen die PCAW bij haar oprichting in 1993 in haar strategisch plan schreef was: “Het aanmoedigen van verzekeringsmaatschappijen om kortingen op premies te geven aan organisaties die een effectieve klokkenluiderprocedure implementeren (PCAW 1998: 8, mijn vertaling).” Hoezo?

In verzekeringen zijn informatie en de onvolmaaktheid van informatie-uitwisseling belangrijk (cf. het artikel van Luc Van Liedekerke in dit nummer). Tussen de verzekeringsmaatschappij en de verzekeringnemer bestaat altijd een asymmetrie van informatie (Akerlof 1970). De verzekeringsnemer heeft immers altijd het informatievoordeel bij het inschatten van risico's. Hij of zij kent het eigen gedrag en zou dus bepaalde informatie kunnen achterhouden of verkeerdelijk meedelen aan de verzekeringsmaatschappij ten einde een lagere premie te bekomen. De verzekeringsmaatschappij moet het risico via bepaalde indicatoren bepalen: levensstijl, aard van activiteiten, leeftijd, rijgedrag, enzovoorts (zie het artikel van Erik Weber in dit nummer). Vandaar dat regelgevende kaders belangrijk zijn voor het functioneren van het instituut 'verzekering'. Zij

¹ De auteur is als post-doctoraal onderzoeker verbonden aan het *Center for Ethics & Value Inquiry* van de Universiteit Gent. Hij wenst Jos Leys te bedanken voor commentaar op vroegere versies van de tekst.

verplichten actoren om in de markt te blijven – bijvoorbeeld verplichte autoverzekering – en geven de verzekeringsmaatschappij het recht op toegang tot bepaalde informatie – bijvoorbeeld leeftijd, aantal ongevallen, beroep.

Voor het bestuur en beheer van bedrijfsorganisaties wordt het probleem van asymmetrische informatie verwoord door de ‘agency theory’ (Ross 1973, Arrow 1985). Uiteraard komt het agency-probleem voort uit een splitsing van eigendom (aandeelhouders), controle (management).² De klassieke agency-theorie spitst zich toe op het vermijden van agentopportunisten. De manager (agent) wordt gemandateerd door de aandeelhouder (principal) en wordt dus verondersteld beslissingen te nemen en te handelen in het belang van de aandeelhouder (principal). Door middel van allerlei ‘incentives’ – bonus, aandelenopties – wordt gepoogd de persoonlijke belangen van de agent gelijklopend te maken aan die van de principal. Maar het is de manager die het informatievoordeel heeft in het verantwoorden van zijn/haar beslissingen ten aanzien van de aandeelhouders. Het regelgevend kader dat de kwaliteit van informatiestromen dient te waarborgen, en dus de asymmetrie van informatie zo adequaat mogelijk moet reduceren, heet in de context van bedrijfsorganisaties ‘corporate governance’. In ‘corporate governance’-codes en standaarden³ worden de verhoudingen geregeld tussen aandeelhouders, raad van bestuur en management. Er wordt bepaald wie recht heeft op welke informatie en wie gemandateerd wordt door wie om wat te beslissen. De aandacht voor ‘corporate governance’ steeg fel door toedoen van manageriele wanpraktijken die desastreuze gevolgen hadden voor aandeelhouders, bijvoorbeeld Lernout&Hauspie, Enron, WorldCom, Vivendi, Parmalat. Samen met die stijgende aandacht is men ook het risicobeheer en risicomangement gaan beschouwen als ‘corporate governance issues’. Ook daar zijn informatiestromen belangrijk, met name in het identificeren en inschatten van risico’s.

Klokkenluiderprocedures⁴ duiken steeds meer op in de context van ‘corporate governance’, als mechanisme om de asymmetrie van informatie te reduceren (Vandekerckhove 2005b). Vooral het genereren en doorspelen van informatie eerder dan het beschermen van de klokkenluider staat daarbij centraal (Vandekerckhove te verschijnen).

Whistleblowing kan aldus het identificeren van risico’s binnen bedrijven bevorderen. Het zou dan ook een rol kunnen spelen in de agent-principal verhouding tussen bedrijf en verzekeraar. Het bedrijf dat zich verzekert tegen operationele risico’s genereert dank zij een interne klokkenluiderprocedure een informatievoordeel ten aanzien van de verzekeringsmaatschappij. Anderzijds kan er, precies omdat risico’s beter geïdentificeerd

² Eigenlijk betreft het een splitsing van eigendom (aandeelhouders), controle (management) en productiviteit (arbeid). Men zou evenzeer een agent-principal verhouding kunnen toekennen aan de relatie management-arbeid. De moeilijkheid om productiviteit en efficiëntie te meten in een kenniseconomie, samen met de problematiek van de waarde van door het individu gerealiseerde expertise maakt dat de manager lang niet alles weet wat er zich op de werkvloer afspeelt. In die zin heeft de arbeider een informatievoordeel die hij of zij zou kunnen uitspelen ter compensatie van de onevenwichtige machtsverhouding tussen werkgever en werknemer.

³ Voorbeeld zijn de Code Tabaksblat in Nederland of de Code Lippens in België. Voor internationale richtlijnen inzake ‘corporate governance’, zie OECD (2004).

⁴ Mark Bovens introduceerde de Nederlandse term ‘klokkenluiden’ als vertaling voor ‘whistleblowing’ (Bovens 1990). In de context van ‘corporate governance’ klinkt het alarmsignaal lang niet zo luid als een klok van de kerktoeren. Het is immers niet – of beter niet onmiddellijk – de samenleving die wordt gewaarschuwd dan wel specifieke, daartoe geïdentificeerde recipiënten binnen de organisatie (Vandekerckhove 2005a).

worden, een actuariële efficiëntere (zie inleiding dit nummer) verzekeringspremie berekend worden. Want waarom zou een bedrijf dat actief risico's identificeert en spontaan investeert in de betere beheersing ervan, evenveel premie betalen als een bedrijf die geen moeite doet om risico's te identificeren om ze te minimaliseren?

Dit artikel gaat na wat de modaliteiten zijn van een bedrijfsinterne klokkenluiderprocedure in de context van verzekeringen. Daartoe worden eerst het concept whistleblowing en het fenomeen van klokkenluiderprocedures toegelicht (paragraaf 2). Daarna wordt aangegeven welke de kenmerken zijn van een bedrijfsinterne klokkenluiderprocedure die relevant is voor een verlaging van de verzekeringspremie voor operationele risico's (paragraaf 3) – vandaar de verwijzing in de titel dat spreken wel eens goud zou kunnen zijn. Aangevoerd wordt dat dergelijke gedachtegang realiteitswaarde heeft en de aandacht verlegt van een informatie-asymmetrie probleem van verzekeraar (principal 1) naar verzekerde (agent 1) naar een asymmetrie tussen bestuurder (principal 2) en manager (agent 2). Het is het bedrijf dat een mechanisme moet ontwikkelen dewelke de verzekeraar kan garanderen dat hij uiterst voorzichtig is. Dat mechanisme is een klokkenluiderprocedure, opgevat als een compensatie voor de informatiekloof tussen bestuurder en werkvloer. Paragraaf 4 toont aan dat die verschuiving van klemtoon van de ene asymmetrie naar de andere implicaties heeft voor de menselijke autonomie en verhoudingen binnen het bedrijf. De implicaties worden ethisch gewogen in hun limiet. Die weging wordt onhoudbaar gevonden. Paragraaf 5 herneemt de vraag of spreken wel goud is. Indien ons verhaal opportuniteit bevat maar wanneer het ten volle wordt doorgevoerd ethisch onverantwoord is, dan kan gezocht worden naar een beperktere implementering van ons verhaal. Wat kan wel zonder ethisch problematisch te worden. Met andere woorden, een segmentering dringt zich op en aangegeven wordt volgens welke criteria die segmentering mogelijk is.

2. Klokkenluiden en klokkenluiderprocedures

Klokkenluiden is het bewust geven van informatie over een vermeende wanpraktijk onder de controle van een organisatie, door een iemand van die organisatie aan iemand anders, buiten de gebruikelijke hiërarchische lijn. Die laatste kan een persoon of een instantie buiten de organisatie zijn. Oorspronkelijk – jaren 1970 – markeerde dit zelfs het begrip. Een interne melding was geen geval van klokkenluiden. Hoewel sommigen nog steeds het begrip op basis daarvan willen aflijnen (bijvoorbeeld Jubb 1999), moet erkend worden dat de term ook gangbaar geworden is voor interne meldingen (Chiasson et al. 1995). Miceli en Near (1992) toonden aan dat externe meldingen doorgaans voorafgegaan worden door interne meldingen. Interne meldingen kan men aldus ook klokkenluiden noemen, precies omdat ze kunnen leiden tot externe meldingen. Die begripsverruiming valt te kaderen in een parallelle verschuiving van klokkenluiderprocedures. Dat zijn procedures die de klokkenluider onder bepaalde voorwaarden bescherming bieden tegen organisatorische represailles. De represailles gaan van promotie missen, over pesterijen en tuchtsancties tot ontslag en 'blacklisting'. Het zijn de klokkenluiderprocedures die de voorwaarden stipuleren. Ze bepalen wie de klok mag luiden, waarover en aan wie. Vooral met betrekking tot dat laatste element, het 'aan wie' of de recipiënt, valt een evolutie op te merken vanaf midden jaren '90 (Vandekerckhove te ver-

schijnen). De tendens is dat klokkenluiderwetgevingen enkel externe melders beschermen indien aan voorafgaande interne meldingen geen gevolg werd gegeven.

3. Spreken is goud – de logica en de realiteit

In 1993 stelde Public Concern at Work (PCAW) zich als strategisch doel om verzekeringsmaatschappijen ervan te overtuigen dat tegenover de implementatie van een effectieve klokkenluiderprocedure een lagere verzekeringspremie kon staan. Vijf jaar later kon de NGO heel wat verwezenlijkingen op haar conto schrijven, onder meer de totstandkoming van de Public Interest Disclosure Act. Maar over de eerder aangehaalde doelstelling schrijft ze: “We zijn er nog niet in geslaagd de verzekeringssector te interesseren voor het geven van kortingen (PCAW 1998: 8, mijn vertaling).” Slechte prestatie of te hoog gegrepen?

Om dat te kunnen inschatten moeten we eerst de idee achter de doelstelling verduidelijken. Waarom zou een verzekeraar een korting bieden aan een bedrijf dat een klokkenluiderprocedure implementeert? Dat verhaal gaat als volgt. Het implementeren van een klokkenluiderprocedure houdt in dat men aan werknemers – mensen op de werkvloer – de kans biedt om, indien zij van mening zijn dat een bepaalde praktijk gevaren inhoudt, melding te doen van hun bezorgdheid en dat hun dat in dank zal worden afgenomen. De bedoeling is dat op die manier risico’s zo vroeg mogelijk worden gesignaleerd en dat kleine wanpraktijken kunnen worden gecorrigeerd voor ze uitgroeien tot grote wanpraktijken met desastreuze gevolgen. Wie vroegtijdig corrigeert is voorzichtiger en heeft minder en kleinere ongevallen voor. En dus ook kleinere schadeclaims. Het te verzekeren risico is aldus kleiner en zo ook de verzekeringspremie.

Maar de strategische doelstelling van PCAW had het over een ‘effectieve klokkenluiderprocedure’. Wat maakt nu een klokkenluiderprocedure tot een effectieve procedure in ons verhaal?

De aannames van ons verhaal zijn de volgende: 1) dat werknemers gevaren kunnen inschatten en bereid zijn melding te maken, en 2) dat het voor managers onmogelijk is volledige kennis te hebben over wat er zich op de werkvloer afspeelt maar dat ze met die informatie betere beslissingen zouden nemen. Wat volgt bespreekt die aannames en leidt er de noodzakelijke kenmerken uit af opdat een klokkenluiderprocedure het verhaal doet kloppen.

Aanname 1 is een veilige assumptie, in de zin dat het niet vereist is dat alle werknemers dergelijke inschatting kunnen maken. Het verhaal houdt stand ook als slechts een minderheid het gevaar van een situatie kan inschatten. Voorts is het niet nodig dat die inschatting juist is. Een foutieve melding betekent dat de praktijk geen wanpraktijk is en bijgevolg niet moet worden gecorrigeerd. Een niet-melding van een wanpraktijk daarentegen resulteert in het niet-vroegtijdig corrigeren en mogelijk in een ramp. Er moet dus vooral gemeld worden! En dat is niet zo eenvoudig.

Near en Dworkin (1998) bestudeerden de wijze waarop in de VS klokkenluiderprocedures worden geïmplementeerd. Hun bevindingen stemmen tot nadenken. De meeste van de onderzochte bedrijven (81%) hadden een ‘open deur beleid’, wat neerkomt op het terloops vermelden door de manager dat werknemers altijd mogen binnenspringen als er problemen zijn. Voor Near en Dworkin komt dergelijk ‘open deur beleid’ neer‘

op een non-beleid. Het geeft werknemers geen zekerheid omtrent effectiviteit of bescherming. Opdat werknemers interne meldingen zouden maken, moet er een duidelijke procedure zijn: waar maak ik een melding, hoe doe ik dat, wat gebeurt er mee, wat hoor ik er van en wanneer. Het is uiteraard ook vereist dat de procedure gecommuniceerd wordt. Werknemers moeten ze kennen opdat ze er gebruik van zouden maken. Ook daar schieten bedrijven doorgaans tekort (Near en Dworkin 1998). Verder is de vraag welke de garanties zijn voor een werknemer dat de melding niet tegen hem of haar wordt gebruikt, wellicht de meest cruciale. Bescherming tegen represailles moet daarom afdwingbaar zijn.

Maar, is een aanmoediging tot spreken, zelfs als die op een ernstige manier gebeurt, afdoende opdat ons verhaal over de korting op de verzekeringspremie zou kloppen? Wat met de risicobronnen die niet geïdentificeerd worden, de gevaren of wanpraktijken die niet gemeld worden? Die vormen een probleem. De verzekeringspremie gaat enkel omlaag omdat het te verzekeren risico kleiner wordt door toedoen van een klokkenluiderprocedure. Dat betekent dat elke niet gemelde wantoestand niet gedekt kan worden door de verzekeraar. Immers, de premie werd berekend ervan uitgaand dat een wantoestand in een vroeg stadium gekend en gecorrigeerd zou worden. Tenzij natuurlijk dat het bedrijf aantoonbaar dat haar procedure werknemers voldoende aanzet om melding te maken. Met andere woorden, er is nood aan een objectiverende indicator om uit te maken wanneer een bedrijf de nodige maatregelen treft opdat meldingen gemaakt zouden worden. Bij gebrek aan kwaliteitslabel voor klokkenluiderprocedures⁵ lijkt de enige objectiverende indicator een meldingsplicht te zijn. Enkel wanneer het bedrijf haar werknemers verplicht wantoestanden te melden, treft het bedrijf geen schuld wanneer rampen gebeuren die niet gemeld werden. De vraag is dan of iemand de ramp in embryonale vorm had kunnen opmerken en melden.

Tot zo ver het maken van de melding: een effectieve klokkenluiderprocedure zorgt ervoor dat de melding gemaakt wordt. Wat zijn de vereisten voor een klokkenluiderprocedure eens de melding gemaakt is? Aanneme 2 was dat het voor managers onmogelijk is volledige kennis te hebben over wat er zich op de werkvloer afspeelt, maar dat ze betere beslissingen zouden nemen indien ze die informatie wel hadden. Het eerste deel van die aanname is niet problematisch. Het is per definitie zo dat decentralisering van beslissingsbevoegdheden – responsabilisering heet dat – informatie over hoe de werkvloer werkt veronachtzaamt en enkel aandacht heeft voor hoeveel de werkvloer produceert. Het betekent het afscheid van de Tayloriaanse arbeidsorganisatie waarbij ontwerp en uitvoering van het productieproces gescheiden werd. Post-Tayloriaans betekent dat diegene die produceert ook de productiewijze ontwerpt. Die ommekeer bestaat althans ideaaltypisch. De realiteit toont aan dat die ommekeer zich vooral in taalgebruik en betekenisgeving over en van het organiseren heeft voltrokken eerder dan in organisaties zelf (Van Hootegem 2000). Niettemin is dit post-Tayloriaanse ideaaltype normatief werkzaam. Want het is verwijzend naar dat beeld dat organisaties geproblematiseerd en

⁵ Er zijn aanzetten voor dergelijk label. Public Concern at Work biedt wel pakketten aan over hoe men een klokkenluiderprocedure opzet en implementeert. Ze doet ook consultancy op dat vlak. In Australië heeft Standards Australia een ‘whistleblowing policy standard’ ontwikkeld, de AS 8400-2003 als onderdeel van haar corporate governance diensten. Maar de wetenschappelijke ondersteuning ontbreekt vooralsnog.

hervormd worden. De informatiekloof tussen management en werkvloer wordt aldus door het huidig organisatiedenken bevestigd dan wel gedicht.

Een klokkenluiderprocedure zal de informatiekloof niet kunnen verhelpen. Alleen zal ze er wel voor zorgen dat de manager weet dat er iets loos is wanneer een melding wordt gemaakt. Voor de rest is geen nieuws goed nieuws. Maar aan een melding moet aandacht worden besteed. Ofwel gaat het om een wanpraktijk en moet die gecorrigeerd worden. Ofwel gaat het om een verkeerde inschatting maar dan kan de manager zijn engagement nog eens herbevestigen. Ofwel is de melding ingegeven door rancuneuze motieven. Dat impliceert niet dat de melding foutief is en nog minder dat ze niet nuttig zou zijn. Even belangrijk voor de manager is te weten dat er een mistevreden werknemer rondloopt. De manager zal andere afdelingen – Audit, Human Resources Management, Senior Management – inlichten of zal zelf regelingen treffen.

Hoe dan ook, de manager die een melding krijgt, moet die ernstig nemen. Dat impliceert het tweede zinsdeel van onze tweede aanname. Hoe kan een klokkenluiderprocedure nu garanderen dat diegene die de melding ontvangt het nodige doet? Een gangbaar kenmerk van klokkenluiderwetgevingen is een getrapte recipiëtenelement (Vandekerckhove 2003, 2005a). De recipiënt is diegene aan wie de melding gemaakt wordt. Een getrapte recipiënt houdt in dat de procedure een aantal recipiënten aanwijst aan wie de melding achtereenvolgens kan worden gemaakt. Doorgaans volgt de gestipuleerde recipiëntentrap de hiërarchische lijn, maar wordt de mogelijkheid geboden om de volgende trap te nemen als: 1) de klokkenluider merkt dat er geen gevolg wordt gegeven aan de melding, of 2) de klokkenluider represailles ondervindt van de gemaakte melding, of 3) de klokkenluider mag een trap overslaan wanneer er goede redenen zijn om te vermoeden dat hij of zij represailles zou ondervinden of dat die zonder gevolg zou blijven indien de melding aan een bepaalde trap gemaakt wordt.

Een trapvolgorde zou bijvoorbeeld kunnen zijn: 1) de directe overste, 2) de afdelingsmanager, of, op gelijke hoogte, de vertrouwenspersoon, 3) de CEO. Wat doet zo een trap nu? Waar zit de garantie dat de recipiënt een melding ernstig zal nemen? De identificatie van elke trap houdt het opleggen van een verantwoordelijkheid in van die trap ten aanzien van de hogere trap. Die opgelegde verantwoordelijkheid bestaat er in meldingen van klokkenluiders ernstig te nemen en ervoor te zorgen dat zij geen represailles ondervinden. De lagere trap kan aldus door de hogere trap aansprakelijk worden gesteld voor het niet adequaat vervullen van haar verantwoordelijkheid ten aanzien van de klokkenluider die een melding maakt.

De bedrijfsinterne klokkenluiderprocedure hoeft zich wat betreft recipiëntenvolgorde niet te beperken tot de verschillende niveaus van het management. Ze kan ook een vakbond aanduiden bijvoorbeeld.⁶ Of ze kan het meldpunt uitbesteden.⁷ Een privé-bedrijf noteert dan de meldingen en speelt ze door aan het management. Het betreft dus wel degelijk een uitbesteding en geen extern meldpunt. Vanaf midden jaren '90 stipuleren

⁶ Het dient opgemerkt dat geen enkele klokkenluiderwetgeving een recipiëntenrol voorschrijft aan vakbonden. Dergelijke bepaling komt wel voor in wetsvoorstellen, maar wordt geschrapt in het proces naar uiteindelijke wettekst (Vandekerckhove te verschijnen). Het is wel zo dat vakbondsafgevaardigden kunnen aankloppen bij het management en bescherming genieten. Maar dat beschermt nog niet de werknemer die een melding maakt aan de vakbondsafgevaardigde.

⁷ In een aantal landen (Australië, Nederland) hebben bijvoorbeeld Deloitte en KPMG dergelijke dienstverlening. Het gaat dan om een telefoonnummer waar werknemers melding kunnen maken, doorgaans anoniem, wat maakt dat de bescherming per definitie zonder voorwerp is..

klokkenluiderwetgevingen doorgaans dat er interne procedures moeten zijn, en dat die eerst moeten doorlopen zijn vooraleer een klokkenluider bescherming kan genieten voor maken van een externe melding. Tegelijkertijd identificeren die wetgevingen een aantal externe overheidsorganisaties – bevoegde ministers, parlementsleden, sectorregulators, ordediensten.

De klokkenluiderprocedure die het verhaal van de korting op de verzekeringspremie doet kloppen, moet ook ten minste één externe recipiënt identificeren, namelijk de verzekeringsmaatschappij zelf. De interne procedure kan een aantal trappen aanduiden, waaronder een uitbestede meldpunt, maar de eerste externe recipiënt – na de CEO dus – moet de verzekeraar zijn. Ten minste, in hoofde van de verzekeraar is dat nodig. Immers, enkel dergelijke aansprakelijkheidsketen biedt de garantie dat de ontvanger van de interne melding het nodige zal doen. Wanneer dat niet gebeurt, wordt de melding uiteindelijk aan de verzekeraar gedaan en weet die bijgevolg dat alle vorige, interne trappen verzuimd hebben de melding ernstig te nemen. Bij een schadeclaim voortkomend uit dergelijke gemelde wantoestand zal de verzekeraar wellicht het contract niet verder zetten. Het is immers duidelijk dat de moral hazard hier sterk speelt: het bedrijf laat onnodig risico's bestaan en poogt deze moedwillig te verbergen voor de verzekeraar.

Laat ons nu eens de noodzakelijke kenmerken samenvatten van een klokkenluiderprocedure die een korting op de verzekeringspremie mogelijk maakt. Uit de eerste aannames bleek dat de bescherming tegen represailles voor het maken van een melding afdwingbaar moeten zijn en dat het maken van meldingen verplicht moeten worden gemaakt. De tweede aannames impliceerde dat er verschillende recipiënten moesten worden aangeduid in een getrapte volgorde, en dat de procedure minstens één externe recipiënt moest bevatten, namelijk de verzekeringsmaatschappij zelf. Voor ons verhaal is dat een effectieve klokkenluiderprocedure.

Beide aannames blijven enkel houdbaar door eenzelfde manoeuvre, namelijk het verschuiven van het probleem van asymmetrie van informatie. De klassieke stelling is dat de asymmetrie van informatie een probleem is voor de principal (de verzekeraar): het risico is niet afdoende gekend en indien wel dan door de agent (het verzekerde bedrijf) die informatie kan achterhouden of verdraaien. Nu, door implementatie van een voor ons verhaal effectieve bedrijfsinterne klokkenluiderprocedure, doemt een andere asymmetrie van informatie op, namelijk een bedrijfsinterne asymmetrie van informatie. Die situeert zich tussen bestuurder (principal) en management (agent). Het is de bestuurder die moet weten wat er op de werkvloer gebeurt, maar tussen beide is er een informatiekloof genaamd 'management'. Laten we dat specificeren: indien management de enige informatiebron is voor de bestuurders om beslissingen te nemen met betrekking tot het bedrijf dan is de asymmetrie van informatie reëel. Met alle gevolgen en gevaren van dien, bijvoorbeeld: een kostenbesparing kan worden aangetoond maar de veiligheid op de werkvloer lijdt daar onder, de supply chain is efficiënter geworden maar de kwaliteit gaat er op achteruit, etc. Het is een klokkenluiderprocedure die ervoor kan zorgen dat bestuurders de garantie hebben dat ook slecht nieuws hen zal bereiken als dat er is. Voor hen is het een bijkomende informatiebron die de informatiekloof tussen bestuur en werkvloer kan dichten.

Die verschuiving van klemtoon van de ene asymmetrie (verzekeraar-verzekeringnemer) naar de andere asymmetrie (bestuurder-werkvloer), of beter, de modaliteiten van

de klokkenluiderprocedure die de verschuiving teweeg brengen, hebben implicaties voor de verhoudingen binnen het bedrijf. In wat volgt worden die implicaties ethisch gewogen.

4. Mogen of moeten spreken – een ethisch relevant verschil

Mellema (2003) wijst er op dat de onderzoeken naar de fraudeschandalen van Enron, Arthur Andersen en WorldCom de moeilijkheden hebben aangetoond om de individuen te identificeren die verantwoordelijk zijn voor specifieke gebeurtenissen. Het gaat dan om causale verantwoordelijkheid: tussen de acties van een individu en een situatie bestaat een causaal verband, de acties zijn noodzakelijke en voldoende voorwaarden voor het tot stand komen van de situatie. Maar situaties die tot stand komen in de context van organisatorische praktijken zijn doorgaans complex. Vandaar dat men bij organisatorische wanpraktijken vaak spreekt van ‘collectieve verantwoordelijkheid’. De notie ‘ethische afstand’ kan volgens Mellema duidelijk maken hoe collectief die ‘collectieve verantwoordelijkheid’ wel is. ‘Ethische afstand’ is analoog aan ‘morele afstand’. Er is een ‘morele afstand’ tussen diegene die een actie onderneemt en diegene die een oordeel velt over die actie. ‘Ethische afstand’ dan refereert naar de afstand tussen een morele agent en een stand van zaken. In het geval van organisatorische misdrijven of schandalen kunnen mensen die tot die organisatie behoren proberen afstand te nemen van de praktijk die het misdrijf of het schandaal uitmaakt. Ze doen dat dan door te argumenteren dat hun inbreng in de gebeurtenissen die leidden tot het misdrijf of het schandaal veel geringer was dan de inbreng van anderen. Er bestaat aldus een omgekeerde correlatie tussen ‘ethische afstand’ en causale verantwoordelijkheid. Mellema geeft verschillende criteria die toelaten een grotere of kleinere afstand en verantwoordelijkheid toe te wijzen. Algemeen kunnen we stellen dat hoe meer iemand betrokken is in het totstandkomen van een toestand, hoe kleiner de afstand is tussen dat iemand en de toestand. Acties die iemands betrokkenheid vergroten zijn volgens Mellema (2003: 127) bijvoorbeeld het plannen van een strategie om de toestand teweeg te brengen, een reeks acties initiëren die de toestand teweeg brengen, en acties uitvoeren met de intentie om tot de toestand bij te dragen. Een ander criterium is of er al dan niet institutionele rollen in voegen zijn die bepaalde types van gedragingen vereisen. Indien er zulke rollen in het spel zijn, en indien het rolvereiste gedrag leidt tot de toestand, dan moet de ethische afstand als groter worden beschouwd dan wanneer het gedrag vertoont wordt los van institutionele vereisten. Tenslotte is de ethische afstand ook groter wanneer men niet tot het collectief behoort dat verantwoordelijk is voor de toestand.

Mellema’s notie van ‘ethische afstand’ is interessant voor het thema klokkenluiden. Immers, klokkenluiderprocedures kunnen beschouwd worden als een mechanisme dat een individu toelaat een ethische afstand te creëren tot bepaalde praktijken en toestanden. We zouden de implementatie van een klokkenluiderprocedure zelfs een noodzakelijke voorwaarde kunnen noemen om te spreken over effectieve responsabilisering van werknemers. Hoezo? Klokkenluiderprocedures erkennen de complexiteit in het toewijzen van verantwoordelijkheid aan individuen voor organisatorische toestanden. Maar, omdat dergelijke procedures toelaten om bezorgdheden omtrent praktijken binnen de organisatie kenbaar te maken, bieden klokkenluiderprocedures individuen de kans om

een ethische afstand te creëren tussen hen en praktijken binnen de organisatie, ook al hebben die individuen niet de macht om de praktijk te veranderen of te verhinderen noch door te handelen noch door te laten. Tezelfdertijd kan het bestaan van een klokkenluiderprocedure de ethische afstand tussen een individu en een organisatorische toestand verkleinen.

Klokkenluiderprocedures zorgen voor een effectieve responsabilisering omdat ze individuen zowel verplichten als toelaten verantwoordelijkheid op te nemen. Ze verplichten tot het opnemen van verantwoordelijkheid omdat ze eenieder die weet heeft van praktijken die leiden tot een bepaalde toestand deel doen uitmaken van de collectiviteit die verantwoordelijk is voor die toestand. De notie 'collectieve verantwoordelijkheid' wordt aldus uitgebreid en bevat ook getuigen en omstanders. De mogelijkheid om de klok te luiden zonder gevaar voor represailles maakt het onmogelijk afstand te nemen van een toestand op basis van het argument dat men wel wist wat er gebeurde maar niet de macht had om er iets aan te doen, noch op basis van het argument dat melding maken geen deel van de institutionele rol was. Klokkenluiderprocedures verkleinen aldus de ethische afstand tussen individu en toestand. Tezelfdertijd zijn het precies de klokkenluiderprocedures die toelaten dat iemand verantwoordelijkheid opneemt. Hier doet de responsabilisering van individuen beroep op individuen als morele agenten, met de aanname van Kantiaanse autonomie. Maar, zoals Lovell (2002) aan de hand van een case beschrijft, is de autonomie van het individu uiterst kwetsbaar ten aanzien van contextuele factoren. Die factoren zijn de consequenties van het uitoefenen van autonomie, uit te drukken in termen van 'een job hebben', loon, collegiale steun, persoonlijke reputatie. Lovell toont aan dat de ervaren discrepantie tussen wat responsabilisering suggereert en toelaat, resulteert in een vermindering van autonomie. Moreel agentschap wordt het slachtoffer van de teerheid van de autonomie (Lovell 2002: 63). Responsabilisering moet meer productiviteit opleveren, geen slecht nieuws. Toegenomen beslissingsbevoegdheid suggereert een verhoogd niveau van autonomie. Maar zowel de gewonnen macht als de gesuggereerde autonomie worden beperkt als ze niet geruggensteund worden door een institutioneel medium zoals een klokkenluiderprocedure, die toelaat de gesuggereerde autonomie uit te voeren door melding te maken.

Klokkenluiderprocedures laten dus enerzijds toe om melding te maken. Je mag spreken. Het andere uiterste is dat klokkenluiderprocedures het maken van meldingen verplicht. Je moet spreken. Het betreft slechts een gradueel onderscheid. Het zou toch absurd zijn een werknemer die weet heeft van een wanpraktijk maar daar geen melding van heeft gemaakt ondanks de aanwezigheid van een klokkenluiderprocedure, niet medeverantwoordelijk te stellen voor de wanpraktijk alleen maar omdat hij of zij procedureel gezien niet verplicht was om melding te maken? Het plaatst alvast bijkomende legitimatie-eisen aan de procedure. In het verhaal van de verzekeringspremie moet de vrijblijvendheid van de melding zelfs expliciet afgewezen worden. Daar gaat het wel degelijk om een *moeten* spreken. Wie nalaat melding te maken is causaal verantwoordelijk en zou dus aansprakelijk kunnen worden gesteld voor de resulterende toestand. Maar is wie iets niet opmerkt maar wel had kunnen opmerken ook nalatig? En welke aansprakelijkheidsstelling is dan vereist? De recente Britse 'Speak Up or Pay Up' hetze maakt de relevantie van die vraag duidelijk.

In oktober 2003 werd de Britse wetgeving inzake aansprakelijkheid voor ongevallen en rampen op de werkplek gewijzigd.⁸ De wijziging was nodig om tegemoet te komen aan

een opmerking van de Europese Commissie die van mening was dat de Britse overheid de Europese Richtlijn terzake⁹ niet afdoende had geïmplementeerd, omdat de werkgevers niet burgerlijk aansprakelijk werden gesteld voor het verzaken aan hun plichten op vlak van gezondheids- en veiligheidsregels. De bedrijfslobby was met die burgerlijke aansprakelijkheid niet opgezet, maar kon zich moeilijk verzetten en verkreeg uiteindelijk dat de aansprakelijkheid enkel gold ten aanzien van de eigen werknemers en niet ten aanzien van de ruimere samenleving. De resulterende wettekst vertoonde evenwel wat mankementen wanneer die in de context van de reeds bestaande wetgeving werd bekeken. Algemeen werd de burgerlijke aansprakelijkheid ingevoerd, maar tekstueel werd die enkel voor werkgevers beperkt tot bedrijfsinterne stakeholders. Die omissie zorgde ervoor dat werknemers nu ook burgerlijk aansprakelijk konden worden gesteld door collega's, werkgevers, klanten, passagiers, patiënten, enzovoort.

De aansprakelijkheid kon de werknemer enkel van zich afzetten door melding te maken. Wie geen melding heeft gemaakt moet opdraaien voor de kosten en de schadevergoedingen. Maar wat is de reikwijdte van de verplichting? Moet ik melden wat ik weet, of moet ik melden wat men veronderstelt dat ik weet, met andere woorden, ben ik ook aansprakelijk voor dat wat ik had moeten of kunnen weten? Hoe bewijst men dat men iets niet weet? Juist, door aan te voeren dat men het niet kon weten. En dus komt een verplichting tot melden altijd neer op een verplichting te weten wat redelijkerwijs verondersteld kan worden.

De slordigheid veroorzaakte een rel (PCAW 2004). De wet werd de 'Speak Up or Pay Up Regulation' genoemd. Inmiddels is het euvel gecorrigeerd en is de aansprakelijkheid ook voor werknemers ingeperkt. Het punt is evenwel dat een verplichting tot melden – een vereiste voor ons verhaal – ongewenste neveneffecten teweegbrengt. Werknemers zouden zich immers moeten laten verzekeren tegen aansprakelijkheid. Maar die verzekering herbekeken worden telkens wanneer de werknemers verandert van functie, arbeidsplaats of werkgever. Dat kan de flexibiliteit en arbeidsmobiliteit bemoeilijken. De kosten van die nieuwe verzekering kan ook door de werkgevers gedragen worden en het is zelfs waarschijnlijk dat er in veel gevallen dubbel verzekerd zou worden (PCAW 2004).

Het punt is dus dat, in de limiet, het verhaal van de korting op de verzekeringspremie door implementatie van een klokkenluiderprocedure, zichzelf vast kan rijden. De vereisten van het verhaal laten neveneffecten toe die de voordelen van het verhaal teniet doen.

Maar ook met betrekking tot relaties op de werkplek rijzen er twijfels omtrent verplichte melding. Het primaire motief om een melding te doen is zich in te dekken eerder dan een oprechte bezorgdheid kenbaar te maken. Het uiten van bezorgdheid is niet tegenstrijdig met loyaliteit noch met collegialiteit (Vandekerckhove en Commers 2004, Vandekerckhove 2005c). Dat zijn waarden die belangrijk zijn op de werkplek. Het instrumentaliseren van bezorgdheid ten einde zich in te dekken tegen de eigen aansprakelijkheid doet afbreuk aan die waarden. Het maakt de werkplek met de collega's tot een bedreigende omgeving.

⁸ De *Health and Safety at Work Regulations 1999* (SI 1999/3242) werden gewijzigd door de *Management of Health and Safety at Work and Fire Precautions (Workplace) (Amendment) Regulations 2003* (SI 2003/2457).

⁹ Het betreft de EC Framework Directive on Health and Safety (89/391/EEC).

5. Ter discussie: is spreken goud?

Het verhaal van de verzekeraar die een korting biedt aan een bedrijf dat een klokkenluidersprocedure implementeert, werd ingeleid als een verhaal van spreken dat goud wordt. Klokkenluidersprocedures zorgen er immers voor dat risico's in een veel vroeger stadium worden gesignaleerd en dus dat men de risico's kan blussen voor ze omslaan in een uitslaande brand met desastreuze gevolgen. Wie vroegtijdig corrigeert is voorzichtiger en heeft minder en kleinere ongevallen voor. En dus ook kleinere schadeclaims. Het te verzekeren risico is aldus kleiner en zo ook de verzekeringspremie.

Dat verhaal werd in dit artikel in haar limiet gedacht. En in de limiet bleek het verhaal zichzelf vast te rijden. Het had gevolgen die de voordelen teniet deden: het ene risico werd kleiner maar er ontstonden andere te verzekeren risico's. En de vereiste verplichting tot melding bleek onethisch. En toch. Procedures gericht op het verhogen van integriteit en het vermijden van corruptie zijn, wanneer ze tot het uiterste worden doorgedreven zelfopheffend en inefficiënt (Anechiarico en Jacobs 1996, Aernoudt 2000, Lennersfors 2005). Maar dat wil niet zeggen dat elk integriteitsbeleid of elke anti-corruptie maatregel nefast is. Het nut van verhalen in hun limiet te denken is dat we weten welke gevaren we moeten zien te vermijden. Want wellicht kan het verhaal over klokkenluidersprocedures en verlaagde premies ook onder benaderende voorwaarden standhouden. Ondertussen werd de Britse 'Speak Up or Pay Up' wetgeving aangepast, zodat ook de burgerlijke aansprakelijkheid van werknemers werd beperkt tot bedrijfsinterne stakeholders (PCAW 2005). Er is ook een Europese richtlijn die de verschuiving van aansprakelijkheid naar de werknemer moet verhinderen.¹⁰

Toekomstig onderzoek kan zich richten op de kenmerken van effectieve maar niet verplichtende vormen van bedrijfsinterne klokkenluidersprocedures. Dat onderzoek is er nog niet, maar de gunstige omstandigheden voor het voeren van dergelijk onderzoek zijn zich wel aan het vormen. Steeds meer bedrijven voeren dergelijke procedures in, ofwel als reactie of als voorbereiding op nieuwe wetgeving ter zake. Het wordt aldus stilaan mogelijk om werknemerattitudes ten aanzien van klokkenluidersprocedures niet hypothetisch maar 'real time' te gaan onderzoeken.

Met andere woorden, om een beperktere versie van ons klokkenluiderverhaal ingang te doen vinden moeten we over gaan tot segmentering – het identificeren van een risicokenmerk dat een krachtige voorspeller is van het verschil in verwachte schade. Een efficiënte segmentering voor ons verhaal betekent dat we moeten identificeren welke kenmerken het klokkenluiderverhaal bij benadering meer of minder doen kloppen. Daarbij staat voorop dat er meldingen moeten worden gemaakt. Het verplichten tot maken van meldingen vonden we echter ethisch onhoudbaar (cf. paragraaf 4). Aldus kunnen we stellen dat die kenmerken van een klokkenluidersprocedure die het waarschijnlijker maken dat wanpraktijken in een vroeg stadium gemeld worden, als leidraad kunnen dienen voor een segmentering. In wat volgt overlopen we een aantal kandidaten. In welke mate zij de te verwachten schade verminderen moet vooralsnog onderzocht worden, maar het leidende principe is dat hoe meer de werknemer een procedure vertrouwt,

¹⁰ Art 5 § 3 van de EC Framework Directive on Health and Safety (89/391/EEC) stelt dat de plichten van de werknemer op vlak van veiligheid en gezondheid op de werkplek het principe van de verantwoordelijkheid van de werkgever niet verminderen.

hoe sneller hij of zij geneigd zal zijn melding te maken (Miceli en Near 1992, Near et al. 1993). Wat wekt dat vertrouwen?

Een 'open deur'-beleid. We haalden reeds aan dat volgens onderzoekers (Miceli en Near 1992) dit neerkomt op een non-beleid. De manager of bestuurder die stelt dat zijn of haar deur 'altijd open staat' creëert daar geen vertrouwen door. Dergelijk beleid maakt de kans niet groter dat er gemeld wordt. De werknemer komt daar alleen langs indien het vertrouwen er reeds is. Een premievermindering lijkt dan ook niet gewettigd, tenzij de onderneming een excellente track record kan voorleggen.

Aanduiden van een vertrouwenspersoon. Het kan zijn dat binnen het bedrijf er een persoon is die voldoende vertrouwen geniet van zowel werknemers als van management en bestuurders om wanpraktijken – die doorgaans impliceren dat iemand fouten maakte – op een succesvolle manier aan te brengen. Maar dat is geen procedurekenmerk.. De functie van een vertrouwenspersoon of preventie-adviseur – gecreëerd naar aanleiding van de problematiek inzake ongewenste seksualiteit en pesten op het werk – biedt een aantal mogelijkheden, maar is eigenlijk niet afgestemd op de functie van ontvanger van meldingen (De Saedeleer 2001). De functie op zich zonder dat zij ingebed is in procedures, laat dus geen mogelijkheid om premievermindering toe te staan. Maar we kunnen niettemin de denkoefening maken, ongeacht of de in de procedure geïdentificeerde ontvanger van de melding nu vertrouwenspersoon dan wel 'ethics officer' of 'compliance officer' heet. Het voordeel van dergelijk meldpunt is dat meldingen geregistreerd kunnen worden: wanneer werd ze gemaakt, wat was de informatie, wat werd beschouwd als problematisch, etc. De registratie hoeft niet exhaustief te zijn. Dat wil zeggen, men kan toelaten dat een melding anoniem wordt gemaakt. Voor de melder valt dan het voordeel van de registratie weg. Wanneer de melder ontslagen of gepest wordt, kan hij of zij niet aanvoeren dat dit gebeurt als represaille voor het maken van een melding. Immers, bij anonieme meldingen is per definitie de identiteit van de melder niet bekend. Daarentegen is het zo dat anonimiteit op zich als een bescherming wordt aanvoeld. Om beide sporen te bewandelen kan daarom gekozen worden voor confidentialiteit. Het meldpunt kent de identiteit van de melder en registreert die ook, maar houdt die bij verdere behandeling confidentieel. Dit belet niet dat het succes van de procedure – binnen ons verhaal is dat het al dan niet maken van een melding – staat of valt met het vertrouwen dat een potentiële klokkenluider heeft in het aangeduide meldpunt. Kan dit verholpen worden door meerdere meldpunten aan te duiden?

Aanduiden van meerdere meldpunten. Men kan natuurlijk verschillende meldpunten aanduiden. Hoe meer men er aanduidt, hoe waarschijnlijker dat er wel een zal bij zijn die de potentiële klokkenluider vertrouwt. Daartegenover staat dat hoe meer meldpunten er zijn, hoe kostelijker het wordt de meldingregistratie bij te houden en hoe complexer eventueel onderzoek en rechtzetting van de wanpraktijk wordt. Er moet dus een trade-off worden gemaakt tussen vertrouwenwekkend en beheersbaarheid. Een mogelijkheid bestaat er in een meldpunt aan te duiden op de achterenvolgende hiërarchische lagen (afdelingshoofd, CEO, onafhankelijke bestuurder) en daarbuiten de vertrouwenspersoon en vakbondsafgevaardigde.

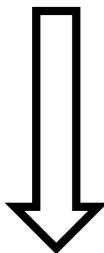
Algemeen: minder arbitraire bescherming. Men kan algemeen stellen dat hoe meer voorspelbaar het is voor de klokkenluider dat hij of zij bescherming zal genieten, hoe waarschijnlijker het is dan de melding gemaakt zal worden. Ofwel is er een vertrouwensvolle bedrijfscultuur, ofwel bevat de procedure geen arbitraire toekenningpunten.

In het eerste geval is er weinig nood aan een expliciete procedure. Werknemers geloven dat ze meldingen kunnen maken zonder dat dit nadelig is voor hen; ze maken meldingen en hun geloof wordt bevestigd. Voor ons verzekeringspremieverhaal is het dan wel vereist dat het bedrijf kan aantonen dat het proces werkt, met name dat er meldingen worden gemaakt en dat daar gevolg wordt aan gegeven. Enkel dan kan een premievermindering worden toegekend.

Indien we echter niet van een vertrouwensvolle bedrijfscultuur kunnen spreken, is het van belang dat de potentiële klokkenluider duidelijk weet hoe en waarover hij of zij melding dient te maken opdat hij of zij beschermd zou worden. Dat impliceert twee zaken. Ten eerste moeten de voorwaarden tot bescherming geëxpliciteerd worden in de procedure en moeten die voor zo weinig mogelijk interpretatie vatbaar zijn. Te mijden zijn dus dat het meldingspunt kan beslissen om al dan niet bescherming ‘toe te kennen’, en dat het motief van de melder een rol zou spelen (precies omdat dit te veel interpretatie vergt). Ten tweede impliceert dit dat de procedure gedetailleerd zal zijn. Het is daarom nodig toe te laten dat de potentiële klokkenluider een raadsman of een extern adviesorgaan¹¹ raadpleegt omtrent de vereisten van de procedure.

We kunnen als besluit deze denkoefening over een segmentering als volgt samenvatten (zie tabel 1).

Tabel 1: Procedurekenmerken relevant voor segmentering, volgens toenemende premiekorting

geen klokkenluiderprocedure	
‘open deur’-beleid	
centraal meldpunt	
aanduiden meerdere meldpunten met arbitraire toekenningbevoegdheid	
aanduiden meerdere meldpunten zonder toekenningbevoegdheid	
meerdere meldpunten, gedetailleerde procedure, extern adviesorgaan toegankelijk	

Voorzichtigheid is evenwel geboden. Schoorens schrijft met betrekking tot segmentering: “Een reden om een nochtans accurate classificatie om efficiëntieredenen niet door te voeren, kan de onbetrouwbaarheid zijn van het correcte risicokenmerk (Schoorens 1998: 222).” En het moet toegegeven worden dat de staving door empirisch onderzoek van de betrouwbaarheid van de zonet gededuceerde segmentering vooralsnog ontbreekt. Ze kan daarom indicatief worden gehanteerd en kan als basis dienen voor hypothesevorming bij toekomstig empirisch onderzoek.

¹¹ In het V.K. werkt Public Concern at Work als dergelijk adviesorgaan. In de V.S. kan men bij Government Accountability Project terecht.

Referenties

- Aernoudt, R. (2000). *Waarom corruptie welig tiert?* Roeselare: Roularta Books.
- Akerlof, G.A. (1970). "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism." *The Quarterly Journal of Economics* 84(3), 488-500.
- Anechiarico, F. en Jacobs, J.B. (1996). *The Pursuit of Absolute Integrity. How Corruption Control Makes Government ineffective.* Chicago: University of Chicago Press.
- Arrow, K. (1985). "The economics of agency." In J. Pratt and R. Zeckhauser (eds.), *Principals and agents: The Structure of business.* Boston: Harvard University Press, 37-51.
- Bovens, M. (1990). *Verantwoordelijkheid en organisatie. Beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke gehoorzaamheid.* Zwolle: Tjeenk Willink.
- Chiasson, M., Johnson, H.G. en Byington, J.R. (1995). 'Blowing the Whistle: Accountants in Industry.' *CPA Journal* (februari), 24-27.
- De Saedeleer, V. (ed.) (2001). *Het statuut van de preventie-adviseurs in interne en externe diensten.* Antwerpen: Intersentia.
- Jubb, P.B. (1999). 'Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation.' *Journal of Business Ethics* 21(1), 77-94.
- Lennerfors, T. (2005). "Corruption out of Transparency?" [Paper gepresenteerd op de EBEN Annual Conference in Bonn, 22-24 september].
- Lovell, A. (2002). 'Moral agency as a victim of the vulnerability of autonomy.' *Business Ethics: A European Review* 11(1), 62-76.
- Mellema, G. (2003). 'Responsibility, taint, and ethical distance in business ethics.' *Journal of Business Ethics* 47(2), 125-132.
- Miceli, M.P. en Near, J.P. (1992). *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees.* New York: Lexington Books.
- Near, J.P., Dworkin, T.M. en Miceli, M.P. (1993). 'Explaining the whistle-blowing process. Suggestions from power theory and justice theory.' *Organization Science* 4(3), 392-411.
- OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance 2004.* Paris: OECD.
- PCAW (1998). *Public Interest Whistleblowing. A report on the activities of Public Concern at Work 1993-1998.* London: Public Concern at Work.
- PCAW (2004). *Speak Up or Pay Up – the new liability on employees for workplace accidents.* London: Public Concern at Work.
- PCAW (2005). "Speak Up or Pay Up 2." [www.pcaw.org.uk].
- Ross, S.A. (1973). "The economic theory of agency: The principal's problem." *American Economic Review* 62, 134-9.

- Schoorens, G. (1998). 'Segmentering en discriminatie.' In Cousy, H., Claassens, H. en Van Schoubroeck, C. (eds.), *Competitiviteit, ethiek en verzekeringen*. Antwerpen-Apeldoorn/Louvain-la-Neuve: Maklu/Academia-Bruylant, 217-278.
- Van Hootegem, G. (2000). *De draaglijke traagheid van het management. Tendensen in het productie- en personeelsbeleid*. Leuven: Acco.
- Vandekerckhove, W. (2003). 'Een voorbarige reflectie op het voorstel van decreet inzake klokkenluiders van Dirk Holemans.' *Ethiek & Maatschappij* 6(2), 87-99.
- Vandekerckhove, W. (2005a). "Tiered recipient elements in whistleblowing policies. A balanced accountability of organizations to society?" [Paper gepresenteerd op de EBEN Annual Conference in Bonn, 22-24 september].
- Vandekerckhove, W. (2005b). "Whistleblowing policies as Corporate Social Responsibility and Corporate Governance apparatuses." [Paper gepresenteerd op de 4th International Conference on CSR, London Metropolitan University, September 7-9].
- Vandekerckhove, W. (2005c). "Integrity. Talking the walk instead of walking the talk." [Paper gepresenteerd op de EURAM 2005 Conference, Technische Universität München, 4-7 mei].
- Vandekerckhove, W. (te verschijnen). *Whistleblowing and Organisational Social Responsibility*. Aldershot/Burlington: Ashgate.
- Vandekerckhove, W. en Commers, M.S.R. (2004). 'Whistle blowing and rational loyalty.' *Journal of Business Ethics* 53(1-2), 225-233.