

## HOOFDSTUK 7

## KLOKKENLUIDERS, NOG STEEDS TE KWETSBAAR

## INLEIDING

De belangstelling voor melders van vermoedens van misstanden (ook wel klokkenluiders genoemd) is de afgelopen jaren gegroeid. Regelmatig worden in de media misstanden 'onthuld'. Hoewel klokkenluiders vaak worden gezien als 'verklidders', kunnen de onthullingen wel bijdragen aan een integere en veilige maatschappij. Soms hebben de klokkenluiders die zich tot de media wenden de misstand al tevergeefs in de eigen organisatie aangekaart, soms ook niet. In een aantal gevallen is bewust contact gezocht met de media omdat het vertrouwen ontbrak dat een melding in de eigen organisatie en/of bij een inspectie of toezichthouder, zou leiden tot een onafhankelijk onderzoek en daarmee tot oplossing van de misstand.

De vraag die dit oproept is: hoe is het gesteld met de interne en externe procedures voor het melden van misstanden? Het vertrouwen dat melders van misstanden hebben in de in- en externe meldprocedures is niet groot, de prijs die zij betalen wanneer zij een melding doen daarentegen wel. In dit hoofdstuk bespreek ik, aan de hand van onderzoeken op het gebied van meldsystemen en de ervaringen van het Adviespunt Klokkenluiders, waar klokkenluiders tegenaan lopen wanneer zij een melding doen, wat we

daarvan kunnen leren en hoe we de situatie voor klokkenluiders voor de toekomst kunnen verbeteren.

## KLOKKENLUIDERS EN MELDSYSTEMEN

Het Adviespunt Klokkenluiders adviseert (sinds 1 oktober 2012) personen:

- die, door of via hun werkzaamheden, kennis hebben van een vermoeden van een misstand die raakt aan het maatschappelijk belang;
- bij de stappen die zij kunnen zetten om hun vermoeden aan te kaarten.

Iedere burger kan vermoedens van misstanden hebben. In dit hoofdstuk beperk ik mij echter tot de ervaringen van werkenden die zich voor advies tot het adviespunt hebben gewend in verband met het aankaarten van een misstand.

**Bestaande regelingen**

Organisaties in de publieke sector zijn wettelijk verplicht om een regeling te hebben voor het melden van vermoedens van misstanden. Ook moeten ze de melders beschermen tegen benadeling vanwege de melding. Voor de private sector geldt een dergelijke algemene verplichting niet. Aan bepaalde ondernemingen worden op dit vlak

echter wel eisen gesteld, zoals:

- voor beursgenoteerde ondernemingen op grond van de Corporate Governance Code;
- voor financiële ondernemingen op grond van de Wet op het financieel toezicht en het Besluit prudentiële regels Wft.

Verder is in een aantal bedrijfstak- en ondernemingscao's een klokkenluidersregeling opgenomen die overeenkomt met de voorbeeldregeling van de Stichting van de Arbeid.

### **Wetsvoorstel**

Op het moment van schrijven van deze bijdrage, juni 2015, is in de Tweede Kamer een wetsvoorstel (novelle) aanhangig dat voorziet in de oprichting van een Huis voor Klokkenluiders. Zodra zowel de Tweede als de Eerste Kamer dat wetsvoorstel hebben aangenomen, worden organisaties in de publieke en private sector waar tenminste 50 personen werkzaam zijn, verplicht om een klokkenluidersregeling te hebben. Voor een groot deel van de private sector betekent dit dat zij dan wettelijk verplicht zijn om een klokkenluidersregeling te hebben en de melder van een vermeende misstand moeten beschermen tegen benadeling als gevolg van zijn melding.

### **Eerst intern melden**

Het uitgangspunt in alle bestaande regelingen is dat een vermoeden van een misstand in beginsel eerst intern in de eigen organisatie moet worden gemeld bij een persoon die daartoe in de regeling is aangewezen.<sup>[1]</sup> De reden voor dit uitgangspunt is dat de organisatie gelegenheid moet krijgen om de (vermeende) misstand zelf aan te pakken en op te lossen. Melding bij een externe organisatie (zoals een inspectie, een toezichthouder of de Onderzoeksraad Integriteit Overheid (OIO)), is doorgaans pas mogelijk nadat de

interne procedure is doorlopen. Slechts in bijzondere gevallen, die doorgaans ook in de regelingen worden beschreven, kan de melder rechtstreeks terecht bij een externe organisatie.

### **Interne meldsystemen onderzocht**

Het functioneren van interne meldsystemen is de afgelopen jaren onderwerp van onderzoek geweest. In 2013 heeft de Onderzoeksgroep Quality of Governance van de Afdeling Bestuurswetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam, in opdracht en met medewerking van BIOS en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), een onderzoek verricht naar het interne meldsysteem bij vermoedens van misstanden bij de Nederlandse overheid. Het rapport 'Een luisterend oor' liet zien dat wie niet op de hoogte is van de precieze werking van het interne meldsysteem, een drempel ervaart om te melden. Ook bleek het, volgens het onderzoek, nog te schorten aan vertrouwen in de persoon of instantie waar het vermoeden van een misstand moest worden gemeld. Belangrijke redenen om vermoedens niet te melden, waren:

- de verwachting dat met de melding niets zou worden gedaan;
- de angst voor negatieve gevolgen.

Van de ambtenaren die een melding hadden gedaan, gaf de helft aan ontevreden te zijn. Enkele redenen die daarvoor werden aangedragen, waren:

- het ongewenste gedrag was niet gestopt;
- er was na de melding geen of te weinig actie ondernomen;
- men werd onvoldoende op de hoogte gehouden van de voortgang;
- men voelde zich niet serieus genomen.

Conclusie was dat het niet alleen van belang is hoe het meldpunt in feitelijke zin met de melding omgaat, maar ook welke beleving de melder hierbij heeft.

[1] Ook in de regeling die straks mogelijk verplicht is op grond van de Wet huis voor klokkenluiders.

## Veilig melden

Een onderzoek naar de meldsystemen in zowel de publieke als de private sector volgde een jaar later. Berenschot voerde in 2014, in opdracht van het ministerie van BZK, een evaluatie uit naar onder andere het Adviespunt Klokkenluiders. In het rapport 'Veilig misstanden melden op het werk' constateerden de onderzoekers dat de aanwezigheid van een goede (meld-)infrastructuur en een positieve perceptie van de eigen organisatiecultuur (op het punt van integriteit en openheid) het wel of niet melden van misstanden beïnvloedt. 'In organisaties waarin dat op orde is, worden minder misstanden gesignaleerd en wordt tegelijkertijd verhoudingsgewijs meer gemeld.' Naarmate men meer kennis had van de regelingen, tevredener was over de organisatiecultuur en over meer procedures beschikte, werd er meer gemeld.

Uit het onderzoek bleek verder dat ongeveer de helft van de vermoede misstanden in zowel de publieke als private sector niet intern waren gemeld. De meest genoemde redenen daarvoor waren:

- angst voor persoonlijke negatieve gevolgen (privaat en publiek meer dan 50 procent);
- gebrek aan vertrouwen in de procedures (ca. 40 procent in beide sectoren).

## Negatieve gevolgen

Werd er wel gemeld, dan was dat in de meeste gevallen (zowel privaats als publiek circa 70 procent) bij de direct leidinggevende. Van degenen die een melding hadden gedaan, ondervond ruwweg een derde (zowel in de private als de publieke sector) negatieve gevolgen van de melding. Als negatieve gevolgen, zowel voor de organisatie als de melder persoonlijk, werden onder meer genoemd:

- de misstand was niet opgelost of nieuwe misstanden waren niet voorkomen;
- het wantrouwen in de organisatie was toegenomen;
- het werkklimaat was verslechterd;
- de drempel om opnieuw te melden was verhoogd;

- een groeiend gevoel van frustratie;
- verslechterd loopbaanperspectief;
- verminderde gezondheid;
- buitengesloten zijn;
- ontslag genomen.

## Positieve resultaten

Er waren ook melders bij wie de melding tot positieve resultaten leidde. In beide sectoren werden als voorbeelden daarvan genoemd:

- de misstand is opgelost;
- nieuwe misstanden zijn voorkomen;
- het meldklimaat is verbeterd;
- genoegdoening;
- waardering;
- vergroting van het zelfvertrouwen.

Opvallend was dat zowel de negatieve als de positieve gevolgen in de private sector sterker optraden dan de publieke sector.

## DE BIJZONDERE POSITIE VAN DE KLOKKENLUIDER

Het Adviespunt Klokkenluiders maakt in zijn dienstverlening onderscheid tussen klokkenluiderszaken en niet-klokkenluiderszaken. Het adviespunt kwalificeert een zaak als een klokkenluiderszaak indien:

- er sprake is van (i) een op redelijke gronden gebaseerd vermoeden van een misstand;
- die (ii) raakt aan het algemeen/maatschappelijk belang;
- en die (iii) plaatsvindt bij de organisatie waar de klokkenluider werkt of heeft gewerkt. Of bij een andere organisatie, indien de klokkenluider door zijn werkzaamheden kennis heeft gekregen van de vermeende misstand.

In veel van de zaken die het adviespunt als klokkenluiderszaak aanmerkt, hebben de personen een uitgebreid inhoudelijk advies ontvangen over het door

hen te volgen traject. Ook is doorgaans sprake van begeleiding van de persoon bij een in- en/of externe meldprocedure en van coaching of ondersteuning, vaak ook op het morele vlak.

De zaken die het adviespunt niet kwalificeert als klokkenluiderszaak, zijn bijvoorbeeld zaken waarin geen sprake is van een misstand maar van een andere integriteitsschending, of waarin het gaat om een individuele juridische kwestie. Bij deze zaken geeft het adviespunt doorgaans eenmalig advies of een eventuele doorverwijzing naar een andere instantie.

In de bijna drie jaar van zijn bestaan, hebben ruim 1000 personen contact opgenomen met het adviespunt. Het adviespunt heeft ongeveer 15 procent van de personen die het adviespunt benaderden voor een inhoudelijk advies, aangemerkt als 'klokkenluider'.

### **Ervaringen van klokkenluiders**

Uit de ervaringen van klokkenluiders die zich tot het adviespunt wendden, is op te maken dat de melder van een misstand een bijzondere positie inneemt in het integriteitsveld. Die bijzondere positie houdt verband met:

- (i) de aard en zwaarte van de integriteitsschending;
- (ii) de (psychische) druk waar een klokkenluider aan kan worden blootgesteld wanneer hij melding doet van zijn vermoedens;
- (iii) een verbod voor de melder om informatie die hij heeft vanwege zijn werkzaamheden, met derden te delen.

De meeste klokkenluiders merkten, vanaf het moment dat zij hun vermoedens (informeel of formeel) aan de orde stelden in de organisatie, dat hen dat niet in dank werd afgenomen. Hun vermoedens werden vaak ontkend, gebagatelliseerd of de vermeende misstand werd gerechtvaardigd.

### **Afzien van melding**

Organisaties willen niet met misstanden in verband worden gebracht. Zij zien een melding dan ook regelmatig als een aanval op hun reputatie en daarmee als een bedreiging, zo ervaart het adviespunt. Door zich te richten op de persoon van melder, door hem te diskwalificeren of in diskrediet te brengen, proberen zij de aandacht van de vermeende misstand af te leiden, om mogelijke reputatieschade te voorkomen. Dat levert stress op voor de melder, die niet zelden ook een negatieve weerslag heeft op diens privéleven en regelmatig leidt tot (langdurige) uitval. Dergelijke ervaringen waren voor een aantal personen reden om geen formele (interne) melding te doen.

### **Negatieve maatregelen**

Wie wel tot melding overging, werd in de meeste gevallen geconfronteerd met negatieve maatregelen (89 procent van de zaken waarvan het adviestraject in 2014 werd afgerond). In een aantal gevallen was de benadeling expliciet, bijvoorbeeld een overplaatsing kort nadat de klokkenluider een melding had gedaan, een promotie die geen doorgang vond nadat een melding was gedaan of het tijdelijke contract dat niet werd verlengd, terwijl de melder nooit enige op- of aanmerking op zijn functioneren had gehad en het werk onverminderd bleef bestaan.

In de meeste gevallen had de benadeling echter een subtiel karakter waardoor het voor de melder lastig was om zich daartegen te verweren. Enkele voorbeelden van subtiele benadeling die melders ondervonden:

- de organisatie stuurde aan op een vertrouwensbreuk en gebruikte dat als argument om het dienstverband te beëindigen;
- de organisatie maakte de melder ineens verwijten over zijn functioneren;
- de organisatie isoleerde de melder door hem, hangende het onderzoek, op non-actief te stellen, een verbod op te leggen om met collega's contact op te nemen en de melder tegelijkertijd zwart te maken

in de organisatie;

- plotselinge wijzigingen in de taakuitoefening of werkzaamheden van de melder.

Melders merkten ook dat directe collega's zich anders gedroegen jegens hen. Collega's sloten hen buiten, isoleerden hen en soms 'bedreigden' ze hen zelfs.

### **Geheimhoudingsplicht**

Wanneer de interne procedure vervolgens, naar de mening van de melder, niet (volledig) naar tevredenheid werd afgerond, deed zich voor de melder een volgend dilemma voor. Op medewerkers in organisaties rust doorgaans een verbod om vertrouwelijke gegevens over het werk met derden te delen. Die geheimhoudingsplicht kan voortvloeien uit de wet (zoals de Ambtenarenwet, de Wet op de ondernemingsraden) of uit een overeenkomst (bijvoorbeeld een arbeidsovereenkomst). Van een goed werknemer wordt verwacht dat hij discretie en loyaliteit betracht ten opzichte van zijn werkgever.

Een medewerker die een melding doet, is tegen een dusdanig ernstige situatie aangelopen dat hij er naar zijn gevoel zijn mond niet over kan en mag houden. Wanneer de interne meldprocedure vervolgens niet naar zijn tevredenheid afloopt, heeft hij twee keuzes. Hij kan:

- zich bij de situatie neerleggen;
- of de misstand melden bij een externe, onafhankelijke, instantie en daarmee zijn geheimhoudingsplicht schenden.

Dat laatste is voor hem niet zonder risico. Hij kan een boete opgelegd krijgen, worden ontslagen en in een langdurige, kostbare gerechtelijke procedure worden betrokken. Daarbij zal het hem vaak ontbreken aan de nodige financiële middelen om zich in rechte te kunnen verweren.

### **Ongelijke strijd**

Kortom, een melding doen is voor melders op dit moment nog te vaak een risicovolle aangelegenheid. Hoewel melders van misstanden onmiskenbaar kunnen bijdragen aan een integere en veilige maatschappij en zij de maatschappij soms ook geld opleveren (bijvoorbeeld in geval van fraude), voeren zij, ten behoeve van het algemeen belang, een ongelijke strijd. Organisaties dwingen melders door hun handelwijze vaak tot kostbare financiële procedures waarin zij zich moeten verweren tegen het verlies van hun baan en/of de beschuldiging van schending van hun geheimhoudingsplicht.

Gelet op de weerstanden en tegenwerking die veel klokkenluiders ondervinden, is bescherming tegen benadeling noodzakelijk. Hoewel wet- en regelgeving bepalen dat een klokkenluider niet mag worden benadeeld in zijn rechtspositie vanwege de melding, ervaren de meeste melders toch benadeling.

## **ERVARINGEN VAN HET ADVIESPUNT MET INTERNE MELDSYSTEMEN**

De meeste personen die het adviespunt heeft aangemerkt als klokkenluider, hadden hun vermoedens al minstens een keer informeel geuit tegen collega's en leidinggevende. Vaak in een een-op-eengesprek met de leidinggevende, soms (ook) in een overleg met de leidinggevende en meerdere collega's (zoals een teamoverleg). Zij hadden het gevoel dat zij niet serieus werden genomen omdat de door hen aangekaarte kwestie werd ontkend, gebagatelliseerd of goedgepraat. Sommigen kregen bovendien te maken met persoonlijke verwijten en subtiele intimidaties. Om die reden zagen zij ervan af een formele melding te doen, uit angst voor rechtspositionele en/of financiële consequenties.

Van degenen die een formele melding overwogen, gaf een aantal aan dat de klokkenluidersregeling in de organisatie niet te vinden was. Men moest er expliciet naar vragen en voelde zich daardoor extra kwetsbaar.

### **Onafhankelijkheid**

Voor zover de klokkenluidersregeling voorzag in de mogelijkheid om, voorafgaand aan de melding, advies in te winnen bij een vertrouwenspersoon, werd daar nauwelijks gebruik van gemaakt. De belangrijkste reden die hiervoor werd gegeven, was dat de vertrouwenspersoon niet als onafhankelijk werd beschouwd. Deze vertrouwenspersoon was ofwel in dienst van de organisatie (soms zelfs bij de afdeling HRM/P&O) of extern ingehuurd en betaald door de organisatie. Onafhankelijkheid bleek voor de meeste personen de belangrijkste reden om zich te wenden tot het Adviespunt Klokkenluiders voor advies en ondersteuning.

### **Drempels**

Ook de bepalingen van de klokkenluidersregelingen zelf, wierpen (al dan niet bedoeld) drempels op voor potentiële melders:

- Sommigen konden geen beroep doen op de klokkenluidersregeling omdat zij niet bij de organisatie in dienst waren (zzp'ers, uitzendkrachten, etc.).
- Volgens een aantal regelingen moet een melding worden gedaan bij de directie, de voorzitter van de raad van bestuur of een andere ver van de melder afstaande persoon of instantie.
- In een aantal regelingen roept de definitie van 'vermoeden van een misstand' vragen op.
- Andere regelingen vereisen dat een 'groot' maatschappelijk belang in het geding moet zijn.
- Soms noemen klokkenluidersregelingen geen termijn waarin het onderzoek afgerond moet zijn.
- Ook wordt niet altijd aangegeven of en zo ja, in welke gevallen, wanneer en bij welke externe instantie, een melding in tweede instantie kan worden gedaan.

Was een melding eenmaal gedaan, dan werd vaak niet tussentijds aan de melder teruggekoppeld. Melders wisten dus niet wat de status van hun melding was. Als er tot onderzoek besloten werd, hadden de melders doorgaans geen invloed op de formulering van de onderzoeksvraag; zij moesten afwachten of alle aspecten van hun melding in het onderzoek zouden worden betrokken.

### **Vooringenomenheid**

Soms was binnen de organisatie een vaste persoon of commissie belast met het onderzoek naar (vermeende) misstanden. Soms werd ad hoc een onderzoekscommissie samengesteld. In de meeste gevallen nodigden de onderzoekers de melders uit om hun vermoedens mondeling toe te lichten. Regelmatig gaven melders aan dat zij dat gesprek als onprettig hebben ervaren. Zij voelden zich aangevallen of bespeurden vooringenomenheid bij de onderzoeker(s). In een enkel geval werd niet ingegaan op de geuite vermoedens en kreeg de melder de indruk dat het enige doel van het gesprek was om hem verwijten te maken over zijn functioneren.

De meeste melders ontvingen, soms na hun expliciet verzoek, een verslag van het met de onderzoeker(s) gevoerde gesprek. Daarbij zijn zij in de gelegenheid gesteld het verslag te controleren op feitelijke onjuistheden. Er zijn echter ook melders die geen verslag ontvingen, ook niet nadat ze daarom hadden verzocht. Deze melders verkeerden in onzekerheid of hun standpunten wel goed bij de onderzoekers waren overgekomen.

### **Voortgang en afronding**

Het merendeel van de melders werd niet op de hoogte gehouden van de voortgang van het onderzoek. Hoewel de meeste klokkenluidersregelingen een termijn noemen van acht tot twaalf weken, waarin de organisatie het onderzoek moet afronden en de melder van de uitkomsten op de hoogte moet stellen, werd deze termijn regelmatig, zonder opgaaf van redenen,

overschreden. Soms kregen melders een afschrift van het onderzoeksrapport, meestal echter niet.

## ERVARINGEN VAN HET ADVIESPUNT MET EXTERNE MELDSYSTEMEN

Van de interne melders die zich niet met de uitkomst konden verenigen, legde slechts een klein gedeelte hun vermoedens voor aan een externe onderzoeksinstantie. De meest genoemde redenen om geen melding te doen bij een externe instantie waren:

- vrees voor verlies van de baan;
- vrees voor verdergaande negatieve consequenties;
- gebrek aan vertrouwen dat de externe instantie de melding serieus zou oppakken;
- het ontbreken van financiële middelen om eventuele gerechtelijke procedures te bekostigen;
- de melder kon het emotioneel niet meer aan.

### Belemmeringen

Degenen die zich wel tot een externe instantie wendden, liepen vaak tegen belemmeringen aan:

- Melders werden geconfronteerd met een veelheid aan meldinstanties. Soms was het lastig om, zonder hulp, de juiste instantie te vinden.
- Melders die zich bij het ‘verkeerde loket’ meldden, werden door de meldinstantie vaak van het kastje naar de muur gestuurd.
- Meldinstanties hebben vaak verschillende taken en bevoegdheden. Sommige fungeren slechts als verzamelpunt voor meldingen, andere verrichten onderzoek naar de misstand en hebben vergaande onderzoeksbevoegdheden.
- In een aantal gevallen waarin geen sprake was van één specifieke misstand maar waar het geheel van feiten en omstandigheden een vermoeden van een misstand opleverde, pakte de meldinstantie de melding niet of slechts gedeeltelijk op omdat de bevoegdheden van de meldinstantie zich beperken tot één of enkele afgebakende terreinen.

Vaak duurde het lang voordat de melders uitsluitstel kregen of hun melding al dan niet zou worden onderzocht. Werd een onderzoek ingesteld, dan duurde het lang voordat dat onderzoek werd afgerond (in een enkel geval bestond de organisatie waar de misstand zich voordeed al niet meer op het moment dat de onderzoekinstantie haar rapport uitbracht). Melders werden in de regel ook niet op de hoogte gehouden van de status van de melding en eventuele ontwikkelingen. Als ze zelf tussentijds contact opnamen met de onderzoeker(s), voelden ze zich ‘afgescheept’.

### Prioriteit

Ook heeft het adviespunt gemerkt dat de meeste inspecties en toezichthouders een (vaak niet openbare) lijst hanteren met aandachtsgebieden die prioriteit hebben. Meldingen op andere gebieden behandelen zij in beginsel niet, tenzij er sprake is van bijzondere omstandigheden (ter beoordeling van de betreffende instantie).

Slechts enkele instanties (waaronder de OIO, de onafhankelijke externe onderzoeksinstantie voor misstanden bij de rijksoverheid, politie, defensie, gemeenten en waterschappen) hebben een onderzoeksprotocol dat op de website te vinden is en dat zij ook naar de melder sturen zodat die weet wat hij kan verwachten.

## WAT GAAT GOED IN DE MELDPROCEDURES EN WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE NEGATIEVE ERVARINGEN?

Soms horen we van melders dat hun leidinggevende een luisterend oor bood, hen serieus nam, direct actie ondernam om de feiten en omstandigheden boven tafel te krijgen, indien nodig maatregelen nam en daarbij ook de identiteit van de personen beschermde.

## Een goede meldprocedure

De belangrijkste voorwaarden voor een goed functionerende meldprocedure zijn dat in de organisatie als geheel:

- een open cultuur heerst waarin het vanzelfsprekend is dat mensen elkaar, in alle openheid en zonder vrees voor nadelige consequenties, kunnen aanspreken op zaken die vragen opwerpen of die niet goed gaan;
- het voor iedereen duidelijk is dat misstanden niet worden getolereerd en dat ieder vermoeden waar melding van wordt gemaakt, serieus wordt genomen en geen consequenties voor de melder zal hebben.

Vervolgens is van belang dat de organisatie duidelijk beleid hanteert voor het melden van vermoedens van misstanden. Een klokkenluidersregeling moet:

- laagdrempelig zijn en open staan voor iedereen die werkzaamheden in de organisatie verricht;
- duidelijk beschrijven wat precies wordt verstaan onder een vermoeden van een misstand;
- aangeven bij wie een melding moet worden gedaan (bij voorkeur de leidinggevende of indien het om hem gaat, de naasthogere leidinggevende);
- of er een mogelijkheid is om vertrouwelijk en/of anoniem te melden;
- hoe de procedure verloopt (inclusief termijnen);
- wat er gebeurt met de resultaten van het onderzoek.

Door een onderzoeksprotocol vast te stellen waarin de stappen van het onderzoek op hoofdlijnen worden beschreven, weet de melder wat hij kan verwachten.

## Vertrouwen winnen

Wanneer een melding wordt gedaan, moet de ontvanger van de melding steeds beseffen dat de melder gaandeweg al een aantal weerstanden heeft ondervonden en zich waarschijnlijk zorgen maakt over zijn positie en toekomst. Als de melder zijn melding schriftelijk heeft gedaan, verdient het aanbeveling om hem zo snel mogelijk uit te nodigen voor een gesprek

en waardering uit te spreken voor zijn beslissing om de melding te doen. Zorg dat de melder vertrouwen krijgt in de zorgvuldige procedure, door:

- de melder zijn verhaal te laten doen zonder erover te oordelen;
- open vragen te stellen;
- na te gaan wat hij met de melding hoopt te bereiken;
- aan te geven wat de volgende actie is;
- de melder tussentijds op de hoogte te houden van ontwikkelingen en de resultaten van een eventueel onderzoek;
- het onderzoek binnen de daarvoor geldende termijn af te ronden en de melder van het resultaat in kennis te stellen.

## Vertrouwenspersoon

Als een vertrouwenspersoon wordt aangesteld, is het van belang dat deze geen deel uitmaakt van de afdeling P&O of HRM. Medewerkers van deze afdeling behartigen immers voornamelijk de belangen van de organisatie. Kies dan liever voor een externe vertrouwenspersoon die losstaat van de organisatie. Zorg er ook voor dat de vertrouwenspersoon adequaat is opgeleid en weet wat zijn taken en bevoegdheden zijn zodat eventuele melders goed worden geadviseerd.

## Externe meldinstanties

Ook externe meldinstanties moeten zich bewust zijn van de bijzondere positie van een melder van een vermeende misstand. In de meeste gevallen zal de melder die zich tot de externe meldinstantie wendt, daardoor een geheimhoudingsbeding schenden. Dit gegeven brengt voor de melder extra spanning en onzekerheid met zich mee. Ook is het goed te beseffen dat de melder al een traject heeft doorlopen waarin hij veel weerstand heeft ondervonden en dat ook op emotioneel vlak belastend is geweest. Daarom zijn de volgende aspecten essentieel:

- persoonlijk contact;
- duidelijkheid over wat hem te wachten staat (ook wat termijnen betreft);



- duidelijkheid over wat hij wel en niet kan verwachten van de meldinstantie (zowel voor de oplossing van de vermeende misstand als voor zijn persoonlijke positie);
- een voortvarende aanpak.

### Bejegening onderzoeken

De enige externe meldinstantie die op dit moment ook onderzoek doet naar de wijze waarop de organisatie de melder, als gevolg van zijn melding, heeft bejegend en behandeld, is de OIO. Ook het toekomstige Huis voor Klokkenuiders zal dat doen. Het verdient aanbeveling de taken van de andere meld- en onderzoeksinstanties op deze wijze uit te breiden.

### Verschillende vermoedens en instanties

De onderzoeksafdeling van het toekomstige Huis voor Klokkenuiders zal ook een belangrijke rol in het meldlandschap kunnen vervullen bij meldingen waarin verschillende vermoedens worden aangekaart. Het 'huis' werkt samen met de bestaande inspecties en toezichthouders. Is voor een specifieke melding een bestaande instantie bevoegd, dan zal het huis de melder in beginsel naar die instantie doorverwijzen. Als blijkt dat die instantie een bepaald vermoeden van een misstand niet zal onderzoeken, dan kan het huis alsnog (aanvullend) onderzoek verrichten. Daarmee wordt voorkomen dat, zoals in de huidige situatie, een deel van de melding niet wordt onderzocht.

Tot slot: het kan voor de toekomst geen kwaad om de mogelijkheden te onderzoeken tot clustering van een aantal meldinstanties.

## CONCLUSIE

Potentiële melders zullen een vermeende misstand eerder melden als zij het gevoel hebben dat ze:

- dat in de organisatie veilig kunnen doen;
- erop kunnen vertrouwen dat de organisatie hen serieus neemt en de misstanden aanpakt.

Op dit moment is van een dergelijke open organisatiecultuur vaak nog geen sprake. Klokkenuiders worden nog te veel gezien als een bedreiging en om die reden ondervinden zij meestal veel weerstanden bij hun melding.

Gelukkig is er steeds meer begrip voor de bijzondere positie van klokkenuiders en ook waardering voor de moed die ze tonen om misstanden aan te kaarten. Het besef dat klokkenuiders een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan een integere en veilige maatschappij, groeit. Het gegeven dat het voorstel Huis voor Klokkenuiders zich nu in de laatste fase van het wetgevingstraject bevindt en naar verwachting binnen afzienbare tijd een feit zal zijn, getuigt daarvan. Deze wet is een belangrijke stap voorwaarts in:

- de erkenning van de kwetsbare positie van klokkenuiders en de belangrijke rol die zij in organisaties en de maatschappij vervullen;
- de oplossing van misstanden en de bescherming van klokkenuiders.

Hoewel de wet op zichzelf niet zal leiden tot een open organisatiecultuur, dwingt de wet organisaties wel om meldingen op te pakken. Organisaties die hun klokkenuiders serieus nemen en aantonen dat zij misstanden oppakken, verhogen niet alleen de eigen, interne integriteit, maar dragen daarmee ook bij aan een integere maatschappij.

*Fanny Tahalele was tot juli 2015 senior adviseur bij het Adviespunt Klokkenuiders.*

*Contact: info@apk.nl*

