
DE COMPLIANCE OFFICER

A close-up portrait of a woman with shoulder-length, wavy, light brown hair. She is smiling warmly at the camera. She is wearing a bright orange blazer over a dark blue top. The background is a soft-focus outdoor scene with a body of water and some greenery.

KLOKKEN- LUIDEN

COLOFON

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het complianceproces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliancetaken.

REDACTIE:

Annemarie Pierik – van Diest,
Cora Wielenga, Bojana Huisig
(eindredactie) Chantal de Jong
(bureauredactie)

Tel. 088 99 88 100

E-mail: info@compliance-instituut.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN

VERDER MEE: Norbert van de Kamp,
Bart Peters, Susanne Hafkamp, Geert
Vermeulen, Gytha Heins, Ruud van
der Mast, Manon de Zwart, Lousewies
van der Laan, Suzanne de Boer –
Verheij, Hetty van Rooij – Koolen,
Marit de Goeij, Diane Wielenga,
Kees Kalkman

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Monique Hurkmans

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance
Instituut, Jan Leentvaarlaan 61-63
3065 DC Rotterdam

Disclaimer: Het Nederlands
Compliance Instituut is niet
verantwoordelijk of aansprakelijk
voor uitspraken in dit magazine,
gedaan door derden. Deze uitspraken
zijn de persoonlijke mening van de
geïnterviewde of auteur.

Nieuwsfeiten, ingezonden
artikelen en personeelsmutaties
kun je per e-mail doorgeven aan
redactie@complianceofficer.nl.

Het abonnement is gratis voor de
doelgroep. Abonnees buiten de
doelgroep: € 50 per jaar.

Wil je je abonnement opzeggen,
dan kun je je afmelden via
redactie@complianceofficer.nl.

Oplage 4.100 exemplaren
ISSN 1878-7991

INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

6 INTERVIEW

Norbert van de Kamp, Legal counsel
en compliance officer bij Stedin Groep

11 COLUMN

12 SPEAKERS' CORNER

Veilige meldcultuur in de praktijk

16 COMPLIANCE THEMA

Van aan- naar bespreken

20 COMPLIANCE THEMA

De compliance officer als onderzoeker?

24 COMPLIANCE FACTSHEET

Vertrouwenspersoon

26 BOEKBESPREKING

Regels voor Robots?

28 SPEAKERS' CORNER

Het doorbreken van de zwijgsdraad begint
bij de manager

32 INTERVIEW

Lousewies van der Laan, directeur
Transparency International Nederland

36 COMPLIANCE THEMA

Over de Wet bescherming klokkenluiders

46 SPEAKERS' CORNER

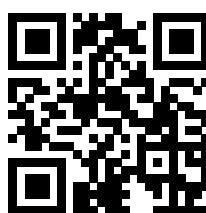
Een andere vorm van ongewenst gedrag

VAN WET NAAR VEILIGHEID

Wat hebben wij lang getwijfeld. Of we nu wel of niet in deze editie al stil moesten staan bij het thema klokkenluiden, vanwege de aanstaande Wet bescherming klokkenluiders. Al twee jaar ligt er een EU-richtlijn. Al twee jaar ligt daarmee een opdracht bij de wetgever om de regels voor klokkenluiden te wijzigen. Al twee jaar is de deadline van 17 december 2021 bekend. Maar op het moment van het maken van dit blad – november 2021 – kennen we de definitieve inhoud van deze wet nog niet. Ja, er ligt een wetsvoorstel bij de Tweede Kamer. De Tweede Kamer heeft in oktober schriftelijk gereageerd. Maar de wet moet nog door de Tweede en Eerste Kamer worden behandeld, waarbij het mogelijk is dat nog wijzigingsvoorstellen worden gedaan. Het is dus 'koffiedik kijken' voor wat betreft de precieze definitieve inhoud van de wet. In hoeverre neemt de minister de kritieken mee van belangrijke stakeholders, zoals het Huis van klokkenluiders en Transparency International? Geeft de minister wellicht gehoor aan het verzoek om terug naar de tekentafel te gaan, omdat de wet volgens sommigen nog te veel rammelt? Het zou niet voor het eerst zijn dat een wettekst nog wijzigt in dit stadium of, erger nog, dat een wetsvoorstel geheel wordt afgekeurd. In 2014 werd het wetsvoorstel voor de Wet Huis voor klokkenluiders door de Eerste Kamer naar de tekentafel terugverwezen.

Je denkt wellicht: waarom schuiven we het thema niet door tot het voorjaar? Dat is inderdaad een optie, maar dan zijn we mogelijk weer te laat. Want zodra de wet in werking treedt, moet je als organisatie direct aan de wet voldoen. En ongeacht het moment waarop de wet in Nederland in werking gaat treden; overheidsinstanties moeten hoe dan ook op 17 december 2021 voldoen aan onderdelen uit de EU-Richtlijn.

Hoe dan ook, het resultaat van onze afweging ligt nu voor je. We hebben de gok gewaagd en nu toch deze editie met het thema klokkenluiden gemaakt. Met het risico dat we niet de laatste stand van zaken met je delen. Daarom



houden we op onze website een pagina bij met de actuele stand van zaken van het wetsvoorstel. Zo houden we je graag precies op de hoogte van de ontwikkelingen. Via de QR-code kom je direct op die pagina uit.

In deze editie staan we niet alleen stil bij de gevolgen van de nieuwe wet. We besteden vooral ook veel aandacht aan een veilige meldcultuur binnen organisaties. Want, ongeacht wanneer de wet precies komt en ongeacht dat we nu nog niet alle details kennen, één ding is zeker: vanwege deze wet wordt het belang van veilig intern melden nog groter. Eenvoudigweg alleen al, omdat personen nu direct extern mogen melden bij een bevoegde autoriteit en op een gegeven moment – beschermd – hun melding openbaar mogen maken, bijvoorbeeld door met de pers te spreken.

Vanuit het risicoperspectief is het voor organisaties enorm belangrijk om te investeren in sociale veiligheid. Je wilt als organisatie immers graag dat personen eerst intern melden, zodat je de onregelmatigheid kunt oplossen.

Hoe meer medewerkers zich veilig voelen, des te fijner is het vertoeven in je bedrijf.

Los van het denken vanuit risicoperspectief, zou het voor organisaties nog mooier zijn om gewoon vanuit goed werkgeverschap te investeren in sociale veiligheid en een veilige meldcultuur. Hoe meer medewerkers zich veilig voelen, des te fijner is het vertoeven in je bedrijf. Dat brengt weer allemaal andere voordelen mee. Mensen worden productiever en vanuit een veilige werkomgeving ontstaat meer ruimte om te ondernemen en te innoveren.

Het versterken van een veilige meldcultuur is een bijzonder lastige opgave. We hebben daarom veel verschillende auteurs gevraagd om hierover te schrijven, zodat we vanuit verschillende perspectieven gevoed worden met informatie, onderbouwing en praktijkvoorbeelden.

We wensen je veel inspiratie toe.

Cora Wielenga
Annemarie Pierik



Externe Vertrouwenspersoon

**Adviseren | Voorlichten
Vertrouwen | Betrouwbare
gesprekspartner**

Wij kunnen voor jouw organisatie optreden als externe vertrouwenspersoon. Onze medewerkers zijn hiervoor opgeleid, zowel op het gebied van integriteit, als op het gebied van ongewenste omgangsvormen. Daarnaast adviseren en ondersteunen wij je graag bij het inrichten van het gehele interne meldprogramma.



A middle-aged man with short brown hair and glasses is sitting at a table in a modern office. He is wearing a dark blue textured blazer over a light blue shirt and a yellow lanyard with a badge. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background shows large windows with a view of a city and a yellow lampshade hanging from the ceiling.

NORBERT VAN DE KAMP, LEGAL COUNSEL EN COMPLIANCE OFFICER
BIJ STEDIN GROEP:

**“EEN ONREGELMATIG-
HEID MELDEN IS
EEN INGRIJPENDE
GEBEURTENIS”**

In december gaat de nieuwe Wet bescherming klokkenluiders in. Personen mogen misstanden eerder extern melden en werkgevers krijgen meer verantwoordelijkheid. Hierdoor wordt sociale veiligheid in organisaties nog belangrijker. Bij Stedin staat dit onderwerp al langer hoog op de agenda. Legal counsel en compliance officer *Norbert van de Kamp* vertelt wat dat betekent.

'Sinds 2010 werk ik bij Stedin groep, waarvan Stedin Netbeheer het belangrijkste onderdeel is. De netbeheerder verzorgt het transport van elektriciteit en gas in de Randstad en Zeeland. We maken aansluitingen en zorgen dat particulieren en bedrijven gas en stroom kunnen afnemen en kunnen terug leveren aan het net, bijvoorbeeld via zonnepanelen.

Stedin is een bedrijf met verschillende aspecten. We hebben in totaal 4200 medewerkers waarvan ruim 2000 mensen, vooral mannen, in de uitvoering en buitendienst. Daarnaast werken we veel met aannemers. Op kantoor is de verhouding man-vrouw veel gelijk. Iedereen is belangrijk, want we kunnen niet zonder elkaar in de keten om aansluitingen en transport van gas en elektriciteit te verzorgen. Onze kerntaak is een betrouwbaar goed functionerend netwerk te realiseren en daarnaast spelen we een rol in de energietransitie.

Er is één compliance officer. Er is één meldpunt bij de afdeling Veiligheid. Verder werk ik nauw samen met HR, Risk en de bedrijfsjuristen. Als spin in het web adviseer ik of we voldoen aan wet- en regelgeving en of we integer zijn. Zijn we netjes, eerlijk, betrouwbaar naar de klant en hebben we als collega's vertrouwen in elkaar.

Ik pak compliancetaken in brede zin op. Benodigde informatie krijg ik van allerlei mensen in de organisatie. Ik zorg ervoor dat we aan *awareness* werken. Bijvoorbeeld door middel van dilemmatrainingen, maar ook door de instrumenten die we in huis hebben te onderhouden (meldpunt, richtlijnen, gedragscode). En door vast te leggen wat we meemaken en verbeterpunten mee te geven.

Is de gedragscode geschonden of niet? Zijn we ergens daadwerkelijk niet compliant? Ik zorg voor opvolging van meldingen, inzet van onderzoeksteams, vorming van een oordeel en rapportages.

Ons bedrijf wil een *high reliability organisation* (HRO) zijn. Het risicoprofiel is hoog. Omdat we met gas en elektriciteit werken, staan veiligheid en betrouwbaarheid voorop. Dat begint met het juiste gereedschap: helm op, veiligheidsschoenen aan, brandwerende kleding aan en de juiste procedure volgen.

Constante output op hoog niveau en betrouwbaar presenteren, zijn een belangrijk doel. Fouten en ongevallen willen we altijd voorkomen. Om de veiligheid te verbeteren, moeten mensen zich open en eerlijk durven uitspreken. Dat ondersteunt zowel de "harde" als de sociale of psychische veiligheid binnen het bedrijf.

De principes van een HRO zijn in de basis eenvoudig. In iedere situatie denk je als medewerker vooruit, durf je door te vragen, ben je alert op onverwachte gebeurtenissen, neem je niet vanzelfsprekend aan dat het wel goed zit, ben je oplossingsgericht en sta je altijd open voor de expertise van collega's.'

Speak up-cultuur

'Stedin wil medewerkers een prettige en leerzame werkomgeving bieden. We streven een *speak up*-cultuur na. Niet om alleen ongenoegen te spuien of doorlopend kritiek te geven, maar om als organisatie op een open en constructieve manier vooruit te komen. Hierin verwachten we ook eigen verantwoordelijkheid van collega's.

Psychologische veiligheid is een *state of mind*. Het staat en valt met de veiligheid van de interactie op het moment zelf.

In de gedragscode staat bijvoorbeeld: maak problemen bespreekbaar bij de leiding. Lukt dat niet, ga dan naar een vertrouwenspersoon of het meldpunt. Iemand kan ook melden dat een collega zich niet volgens de gedragscode gedraagt.'

Toen Stedin *next steps* wilde zetten, verscheen een paar jaar geleden in de krant een artikel over het boek *De onbevreesde organisatie* van Amy Edmondson. Met deze methode zet de auteur het begrip psychologische veiligheid binnen organisaties en teams op de kaart.

'Vanuit Veiligheid en HR waren we al langer bezig met betrouwbaarheid en psychologische veiligheid. Dat is een *team effort*. Het gedachtegoed van Edmondson is hierbij een inspiratiebron en leerschool. Niet een methode die we organisatiebreed hebben ingezet.

Hoe meet je psychologische veiligheid? Het is geen exacte wetenschap. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek stellen we een vraag die daarop is gericht. Daar kun je iets uit afleiden. Ook uit meldingen bij het meldpunt kun je zaken destilleren. Dat geeft inzichten, maar het blijft moeilijk om er meteen algemene conclusies uit te trekken. Het is nooit af, je moet eraan blijven werken.

Je psychisch (on)veilig voelen zit in intermenselijke relaties. Psychologische veiligheid is een *state of mind*. Het staat en valt met de veiligheid van de interactie op het moment zelf. Vandaag kan alles in orde zijn, maar wat als jouw baas morgen zegt dat hij niet tevreden is over je werk? Dat het toch anders moet? Of als je bemerkt dat collega's over je roddelen? Dan bestaat de kans dat je je vanaf dat moment meer gevolgd voelt, meer druk ervaart.

Je moet uitgaan van de perceptie van de melder. We willen dat mensen gewoon openlijk kunnen zeggen: "Ik vind dit niet fijn, want het roept dat bij me op." Meestal zegt de ander dan dat hij zich daar niet van bewust is. Wat de een grappig noemt, noemt de ander pesten.

Ik ben blij als dergelijke zaken bij managers terecht komen en ze daar naar tevredenheid worden opgelost. Als ze op mijn bordje komen, is het eigenlijk al te ver gegaan. Voelt iemand zich niet veilig of gediscrimineerd en meldt hij dat? We beginnen altijd met een onderzoek. Daar gaat een onderzoeker mee aan de slag. Er vindt altijd hoor en wederhoor plaats: gesprekken met de melder en met degene die ergens van wordt beticht. Daarnaast worden mogelijke getuigen en mensen in de omgeving gehoord. Daar is een heel protocol voor, met zware geheimhouding. Er worden ook feitelijkheden uit systemen gehaald (werkbonden, voertuiginformatie).

Ik toets de genomen stappen en verzamel de feiten. Bij iedere zaak zeg ik nog steeds tegen mezelf: vind er nog niks van! Eerst de feiten vaststellen en aanhoren wat er is gebeurd. Goed kijken en luisteren hoe mensen in de film zitten. Een zo breed mogelijk plaatje maken. Dat is soms gewoon moeilijk, ook voor een compliance officer. Pas aan het eind van het onderzoek kan worden bepaald of de gedragscode is geschonden. Soms blijkt bijvoorbeeld dat er naast de feitelijke melding al een jaar een arbeidsconflict suddert.

Als iemand daadwerkelijk de gedragscode heeft overschreden, kan HR of het management een waarschuwing geven of eventueel een zwaardere sanctie opleggen. Ik bemoei me niet met de strafmaat, maar er moet wel aantoonbaar en constructief met mijn bevindingen worden omgegaan.

Zodat de organisatie ervan leert en verbeteringen kan doorvoeren. Het tonen van voorbeeldgedrag en opvolging geven aan incidenten zijn belangrijke instrumenten.

Een onregelmatigheid melden is een ingrijpende gebeurtenis. Zowel voor de melder als voor degene die ergens van wordt beticht. De eerste loopt er vaak al een tijd mee rond, het zit hoog. Voor de tweede kan het als donderslag bij heldere hemel komen.

Gelukkig komen grensoverschrijdende situaties als intimidatie, discriminatie, agressie en pestgedrag weinig voor bij Stedin. Ook hebben we niet vaak te maken met fraude. Wel hebben we soms te maken met diefstal van materialen of gereedschap, bijvoorbeeld van een boormachine. Het is voorgekomen dat er meerdere meldingen kwamen over een onveilige werksfeer op een afdeling. Dat kan zowel over de leiding gaan als over collega's. We hebben een breed onderzoek ingesteld en verbeteringen doorgevoerd, samen met de mensen.'

Wet bescherming klokkenluiders

'Ik ben het helemaal eens met de intentie om de klokkenluider beter te beschermen. Er komt meer verantwoordelijkheid bij de werkgever te liggen. Logisch dat we binnen Europa en in Nederland een stap willen maken om een open en eerlijke (meld)cultuur te bevorderen. Dat is alleen maar goed. Bedrijven worden onder andere verplicht om een meldpunt te hebben en onderzoek te doen. Stedin voldoet hier al aan. Net als andere netbeheerders waren we al op de goede weg. In die zin vind ik de nieuwe wet niet zo innovatief.

Bovendien vind ik 'm erg geschreven vanuit wetgevingsperspectief. Ik denk dat er nog een vertaalslag overheen moet. Het gaat over misstanden, inbreuken. Begrijpen mensen wel wat die begrippen precies betekenen? Voordat je als melder zo'n stap neemt, ben je al enorm gespannen. Je wilt gewoon je verhaal kwijt, vertellen wat je is overkomen, op zoek naar hulp. Als je dan ook nog het juiste loket moet kiezen, wordt het allemaal extra complex. Dat remt af. Je ziet hier de overheidsreflex van meer regels als iets niet op het niveau is wat we willen. Maar het gaat uiteindelijk om gedrag.

Moet iemand aankloppen voor een vertrouwelijke of anonieme melding via de klokkenluidersregeling, dan heeft het zelfreinigend vermogen van de organisatie gefaald. Dan zit er iets fundamenteel niet goed. Ondanks de melding moet de organisatie zichzelf dan extra kritisch onder de loep nemen.'

In De onbevreesde organisatie pleit Edmondson voor "ik weet het niet" durven zeggen. Dat zou de kracht van managers vergroten.

'Dat past helemaal bij het HRO-principe "respect hebben voor de expertise van collega's". Onderzoek toont aan dat het vertrouwen wekt als je af en toe zegt "ik weet het niet" of "wat vinden jullie?" Het past ook in een leeromgeving. Als je je zo opstelt, dan komen geluiden tot je. Dan stel je je open voor mogelijke invullingen. Dan trigger je anderen om naar voren te komen. Het schept vertrouwen en verhoogt de creativiteit.



Moet iemand
aankloppen voor
een vertrouwelijke
of anonieme melding
via de klokkenluiders-
regeling, dan heeft het
zelfreinigend vermogen
van de organisatie
gefaald.

INTERVIEW

Als mensen bang zijn zich uit te spreken, houden ze hun waarheid achter. Dan heeft een manager wellicht de illusie dat alles goed gaat, terwijl dat niet zo is. Als een manager oprecht vindt "alle constructieve opmerkingen zijn welkom" in plaats van "zo gaan we het doen", dan hoeft hij zijn medewerkers niet te overtuigen. Dan kan hij afsluiten met "zijn we het samen eens dat we het zo gaan doen? Mooi, aan de slag!" Zo kun je excelleren als organisatie.

In mijn werk speelt dit principe ook een belangrijke rol. Van nature trek ik veel zaken in twijfel. Wat is er precies gebeurd? Waarom beleeft iemand dit zo? Wat maakt nou dat dit bij de ene persoon zo hard aankomt en dat een ander er geen last van heeft? Is het wel waar? Is het voldoende onderzocht? Ben ik niet bevooroordeeld? Heb ik het wel eerlijk gedaan? Waarheidsvinding vind ik belangrijk als compliance officer. Naast rechtvaardigheid en toekomst.

Om melden zo gemakkelijk mogelijk te maken, moet er vertrouwen zijn in elkaar en dienen de instrumenten op orde te zijn: een meldpunt, altijd hoor en wederhoor in onderzoek, gegarandeerde anonimiteit en een bepaalde mate van onafhankelijkheid.

Zo rapporteer ik niet aan de directie maar aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen.'

Eerlijkheid en transparantie

'Voor een veilige organisatie heb je – naast vertrouwen in elkaar – een goed meldpunt, een heldere procedure en een eerlijke en objectieve afhandeling nodig. Eerlijkheid en transparantie zijn de kernwoorden. Als de organisatie zelf iets fout heeft gedaan, zeg dat dan. En geef vervolgens aan: zo gaan we het verbeteren.

Denk ook niet dat het ooit af is of dat je er bent. Zorg er vooral voor dat het goed zit in ieders *mindset*. Dat noem ik het juiste onderbuikgevoel. Voor mij zijn dat eerlijkheid en transparantie en de leefregel "wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet". Goede ijkpunten als het over integriteit gaat.

Een compleet veilige organisatie is een utopie. Daar moet je voortdurend aan werken. Er zal altijd weer een nieuwe casus komen. Een organisatie beweegt, de wereld verandert, mensen veranderen.'



Sinds 2010 werkt Norbert van de Kamp bij Stedin Groep en sinds 2014 is hij de compliance officer van de organisatie. Norbert heeft meer dan 30 jaar werkervaring in verschillende rollen als bedrijfsjurist en legal counsel, manager, vennootschapssecretaris en compliance officer.

In 1988 studeerde hij af en ging hij werken als jurist en in 1997 maakte hij vanuit de verzekeringsbranche de overstap naar de energiesector.

TOO POLITE TO BE HONEST

Bart Peters

Bart Peters was in het verleden lange tijd verbonden aan het Nederlands Compliance Instituut en is sinds 2016 werkzaam als Compliance Consultant in Nieuw-Zeeland.

Als je een Google search doet op “famous whistleblower NZ” krijg je geen resultaten over Nieuw-Zeeland, maar in plaats daarvan krijg je hits over Edward Snowden en Chelsea Manning. Toeval? Waarschijnlijk niet. Elk land, Nieuw-Zeeland niet uitgezonderd, kent zijn schandaaltjes en misstanden, maar er lijken zelden klokkenluiders in het spel wanneer een dergelijke misstand in de publiciteit komt. In de zes jaar dat wij hier wonen is er geen geruchtmakende zaak geweest die aan het licht kwam door een klokkenluider.

Nieuw-Zeeland is een land als geen ander. Het is een van de meest afgelegen landen ter wereld, met een oorspronkelijke bevolking uit de Pacific, gekoloniseerd door de Britten en in de loop van de tijd een smeltkroes geworden met veel immigranten uit Europa en Azië. De financiële sector is op Angelsaksische leest geschoeid, evenals het regelgevend kader rondom *whistleblowing*.

Laten we eerst eens kijken naar dat regelgevend kader. De Protected Disclosures Act regelt voor alle publieke en private organisaties dat een *whistleblower* zich kan richten tot een meldpunt (Ombudsman) en dat hij of zij rechtsbescherming geniet in geval van een melding die te goeder trouw is verricht. De meeste financiële instellingen kennen daarnaast een interne Whistleblowing procedure die daarop aansluit. Toch blijkt uit verslagen van de instellingen die als Ombudsman fungeren dat er zeer zelden meldingen plaatsvinden.

Om dat laatste te verklaren moeten we vooral kijken naar de volksaard van de Nieuw-Zeelanders.

Kiwi's zijn over het algemeen tevreden. Niet zo vreemd, door de ligging is er geen dreiging van buitenaf, het klimaat is goed, de omgeving is mooi en de voorzieningen goed genoeg voor een aangenaam leven. Termen als “hectisch” of “rat race” kent men eigenlijk niet in Nieuw-Zeeland. *Family life* staat voor bijna alle Kiwi's op de eerste plaats en een gevleugelde uitdrukking is “*it will be alright*”; oftewel: de gemiddelde Kiwi is een aartsoptimist. Het dagelijkse nieuws wordt normaal gesproken gedomineerd door rugby of een verkeersongeluk.

Men moppert soms over politiek, maar zelfs daar gebeurt eigenlijk niet veel: eerst kiest men een rechtse regering en 6 of 9 jaar later een linkse regering enzovoorts. Kortom: de meeste Kiwi's zijn inherent tevreden.

Daar komt bij dat Nieuw-Zeelanders over het algemeen conflict mijndend zijn en daarom niet snel genegen zullen zijn om iemand “erbij te lappen”. Daar zie je een verschil met Nederlanders (en ook Nederlandse Kiwi's). In Nieuw-Zeeland lopen nogal wat (ex-)Nederlanders rond, vaak tweede of derde generatie.

Nederlanders hebben hier een reputatie, verwoord door de uitdrukking “*Dutch are too honest to be polite and Kiwi's are too polite to be honest*”. Grof gezegd – op zijn Nederlands dus – Nederlanders zijn lomp (ook al zeggen wij liever “direct”) en Nieuw-Zeelanders zijn vriendelijk maar niet rechtdoorzee. Met mijn gezin ben ik hier nu bijna zes jaar en we hebben die verschillen aan den lijve ondervonden. Soms een verademing (in Nederland was je bijvoorbeeld vergeten dat telefonische helpdesks ook bemand konden worden door behulpzame en hartelijke mensen) en soms frustrerend (een loodgieter die niet komt opdagen omdat er iets tussen kwam, lees: het was te goed weer om niet te gaan vissen en die kraan lekt morgen ook nog wel).

Dit is uiteindelijk de doorslaggevende oorzaak waarom klokkenluidersmeldingen hier weinig voorkomen: een Kiwi staat niet gelijk op zijn achterste benen, vermijdt liever de heisa en telt zijn zegeningen als hij in het weekend de barbecue aansteekt en een biertje neemt. *It will be alright...*

Kia Ora!

Bart Peters



VEILIGE MELDCULTUUR IN DE PRAKTIJK

Susanne Hafkamp en Geert Vermeulen

Deze editie van De Compliance Officer staat vanwege de aanstaande Wet bescherming klokkenluiders in het teken van klokkenluiden en een veilige meldcultuur. Minister Ollongren zegt het volgende over een veilige meldcultuur “Het is de verwachting dat deze wetswijziging een stevige impuls zal opleveren voor werkgevers om zorg te dragen voor een open organisatiecultuur. Een cultuur waarin iedereen zich veilig voelt om een probleem eerst intern aan te kaarten, zonder angst voor represailles door het management of collega's. Voorkomen is beter dan genezen, om die reden is mijn inzet er primair op gericht om werkgevers te stimuleren zorg te dragen voor een veilig werken meldklimaat”¹.

Dat zijn mooie woorden, maar het is de vraag of een aanscherping van de wetgeving voldoende is om een veilige meldcultuur te creëren. In dit artikel delen we graag een aantal voorbeelden van deskundigen en een aantal praktijkvoorbeelden van een veilige meldcultuur ter inspiratie.

Het is onze ervaring dat de leiding van de onderneming een cruciale rol speelt in het creëren van een veilige meldcultuur. Dat beaamt ook Amy Edmondson, die in haar boek ‘De onbevreesde organisatie’ het standaardwerk hierover heeft geschreven.¹ In het boek geeft ze veel praktische

voorbeelden. Het artikel van Manon de Zwart in deze uitgave van DCO behandelt ook de rol van de leiding.

De leiding moet het goede voorbeeld geven. Bijvoorbeeld door mensen voortdurend te vragen om een tegengeluid, toe te geven dat hij/zij zelf ook wel eens een foutje maakt en zichtbaar waardering te geven aan de personen die naar voren stappen om iets te melden.

Zo kan de leiding bijvoorbeeld een jaarlijkse ‘integrity award’ of ‘compliance compliment’ uitreiken. Dit kan dan ook eens aan een klokkenluider worden toegekend. En deze persoon uitnodigen naar de ‘global leadership meeting’, alwaar deze award wordt uitgereikt door de CEO van de onderneming. Dit maakt niet alleen een onuitwisbare indruk op deze

¹ Zie over het werken vanuit het gedachtegoed van ‘De onbevreesde organisatie’, ook het interview met Norbert van de Kamp in deze editie.

melder, maar ook op de overige aanwezigen. En bedenken bijvoorbeeld wat er gebeurt als deze medewerker de week erna weer terug is op de werkvloer en de collega's vertelt wat hij of zij nu allemaal heeft meegemaakt.²

Een van de mooiste praktijkvoorbeelden die wij hiervan hebben gezien, was op een congres van het Nederlands Compliance Instituut (NCI). Daar sprak Hans Copier, de toenmalige CEO van Propertize, die was aangesteld nadat het voormalige SNS Property Finance in problemen was geraakt. Een medewerker van de boekhouding had zo zijn twijfels over een declaratie die deze CEO had ingediend, en informeerde de compliance officer hierover. Niet zonder enige schroom kaartte de compliance officer de kwestie aan bij de CEO, die onmiddellijk zijn fout inzag en zowel de compliance officer en de medewerker van de boekhouding complimenteerde met hun vondst. Sterker nog, op de volgende medewerkersbijeenkomst voor het volledige personeel zette hij beiden nog eens in het zonnetje. En dus nogmaals op het NCI congres.

2 Zie tool 28: Beloon goed gedrag.

Een ander goed voorbeeld is de zogenaamde 'hearts & minds' methodiek, ooit ontwikkeld door Shell, die vooral gericht is op het voorkomen van ongelukken op het gebied van 'health & safety'. Een van de auteurs van dit artikel heeft op dit moment een opdracht bij een vennootschap van Shell en moet constateren: het werkt. Elke vergadering wordt begonnen met een veiligheidsmoment. Medewerkers worden aangespoord om onveilige momenten te delen, en dat doen ze ook. Zowel onveilige momenten op het werk, als uit de privésfeer, maar ook onveilige situaties bij concurrenten en leveranciers. Graag zouden wij zien dat niet alleen fysieke veiligheid, maar ook compliance en integriteit zo hoog op de agenda staan.

Enige tijd terug heeft de AFM een vergelijkbare methodiek ontwikkeld op het gebied van fouten, de zogenaamde 'open fouten cultuur'. Zo werd periodiek in een vergadering een rondje gedaan waar iedereen zijn of haar grootste fout van de afgelopen periode deelde en wat voor lessen hiervan geleerd konden worden. Ook werd jaarlijks de zogenaamde 'Fuck up' award uitgereikt aan de persoon die de grootste fout had gemaakt. Wij waren eens op een congres waar een AFM medewerkster stralend stond te vertellen dat zij het



afgelopen jaar de fuck-up prijs had gewonnen. Helaas wilde ze niet publiekelijk delen wat die fout dan geweest was...

De auteurs van dit artikel zijn beide lid van de Kennistafel Gedrag en Cultuur van de Vereniging van Compliance Professionals. Deze kennistafel heeft een Toolbox ontwikkeld met tools voor compliance officers om organisaties te ondersteunen in het versterken van een veilige en integriteitsbewuste cultuur. Deze Toolbox is voor iedereen gratis toegankelijk.³

Om een 'open fouten cultuur' te creëren kan een handvat helpen. In de Toolbox van de kennistafel valt meer te lezen over het creëren van een 'open fouten cultuur' van de AFM.⁴ Dit is een aanrader om te lezen! Wetenschappelijk onderzoek⁵ toont namelijk aan dat er in organisaties met een open foutencultuur meer wordt geleerd, wat bijdraagt aan 1) ethisch gedrag van medewerkers, 2) een betere kwaliteit van dienstverlening aan de klant en 3) betere prestaties van de onderneming. Fouten maken, bespreken en hiervan leren biedt dus een unieke mogelijkheid om het succes van de organisatie en de cultuur te verbeteren.

De leiding van de onderneming speelt een cruciale rol in het creëren van een veilige meldcultuur.

Er zijn meer tools uit de Toolbox die beogen bij te dragen aan een veilige organisatie. Een andere tool⁶ moedigt medewerkers aan om hun mond open te doen over belangrijke zaken. Hierin staat dat organisaties veel hebben te winnen als medewerkers zich vrij voelen om mogelijke schendingen van de gedragscode aan de orde te stellen. Op die wijze kan een organisatie de eigen *tijdbommen* opruimen voordat ze afgaan.

Een goed hulpmiddel voor een meer open cultuur is de introductie van 'tjellen'. Tjellen is een relatief nieuw werkwoord, afgeleid van het Engelse woord *challenge* en bedacht door Muel Kaptein⁷: "(...) het op een open, constructieve en prikkelende wijze aan de orde stellen en bespreken van belangrijke zaken (...) waar waarden en normen op het spel staan en belangen van personen in het geding zijn."⁸ Een open cultuur om te 'tjellen' kost veel tijd en inspanning van de leiding en alle betrokkenen. Tips over hoe je Tjellen kunt aanmoedigen, vind je in tool 2 van de Toolbox: 'Moedig medewerkers aan om hun mond open te doen'.

Tjellen bevorderen kan ook door het organiseren van tegenspraak door medewerkers aan te moedigen om bewust 'dwars' te liggen, op gezette tijden bij bepaalde projecten of discussies. Een voorbeeld uit de praktijk is een workshops voor iedereen over 'onzinnige regels'. Een van de auteurs van dit artikel heeft hier goede ervaringen mee. Het resulteerde erin dat wat normaal in de wandelgangen werd gedeeld, nu op tafel kwam. Sommige regels zijn daardoor passender gemaakt voor de medewerkers én werden daardoor meer van de medewerkers.

Plaats verder 'tjellen' binnen organisatieonderdelen als een terugkerend agendapunt op de MT-agenda – het kan in de vorm zoals Shell veiligheid terugkerend bespreekt. Als er weinig getjeld wordt, betekent dat niet automatisch dat het goed gaat; het kan ook betekenen dat de cultuur te gesloten of te angstig is. Het is een belangrijk signaal voor toezichhouders over het lerend vermogen van de organisatie.

3 www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur

4 Zie tool 18: Creëer een open fouten cultuur. www.vcotoolbox.knowledge-values.com/mwp/angular/#/KBA/VCO_toolbox

5 Zie www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2017/okt/onderzoek-open-foutencultuur

6 Tool 2: Moedig medewerkers aan om hun mond op te doen.

7 Muel Kaptein is professor bedrijfsethiek en integriteit.

8 M. Kaptein, *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen*, p. 16.

Organisatie hebben veel te winnen als medewerkers zich vrij voelen om mogelijke schendingen van de gedragscode aan de orde te stellen.

Hierop aansluitend is er ook een rol voor de ondernemingsraad. De OR heeft een actieve rol in het bevragen van het management over de open meldcultuur en meldingen. Volgens de Wet op de Ondernemingsraden moet de OR jaarlijks een rapportage ontvangen van het management over de gang van zaken met betrekking tot de klokkenluider/meldprocedure. De leiding kan dit verder stimuleren door de rapportage op te nemen in haar (sociaal) jaarverslag. Op deze manier kun je laten zien wat de onderneming doet met deze meldingen en dat het zinvol is om de melden. Niet alle meldingen lenen zich daartoe, maar dit kan onderstreept worden door een (geanonimiseerde) casus uitgebreid te beschrijven, inclusief de maatregelen die er genomen zijn naar aanleiding van de melding.

Tot slot vermelden we graag dat een veilige meldcultuur er niet alleen voor zorgt dat fouten of incidenten in een vroeg stadium ontdekt en geadresseerd kunnen worden. Een open cultuur, waarin iedereen zich op vrij voelt om al zijn of haar ideeën te delen met de collega's, zal ook de innovatie stimuleren. Innovatie is vaak een proces van *trial and error*. Een open uitwisseling zorgt ervoor dat je het snel weet wanneer je op het foute spoor zit. Hierdoor kun je tijdig bijsturen, maar de goede dingen behouden. Niet voor niets heeft de hoogleraar Paul Iske dan ook het 'Instituut voor Brijante Mislukkingen' opgericht, met als doel om te leren van wat er mis gaat. Het onderzoek van Manon de Zwart laat ook zien dat alleen organisaties die zich snel kunnen aanpassen kunnen overleven.

De leiding speelt een doorslaggevende rol bij het creëren van een veilige meldcultuur. De compliance officer kan hierbij helpen, door het management te adviseren en te

behoeden voor valkuilen of al te instinctieve reacties. En door zelf het bovengenoemde gedrag uit te dragen en uit te stralen.

Tot slot een tip. Als compliance-afdeling kun je het verdere carrièreverloop van melderders blijven monitoren. De meeste organisaties hebben als beleid dat medewerkers die in goed vertrouwen iets melden, daar geen nadeel van zullen ondervinden. Is dat wel zo? Meten is weten!

En Minister Ollongren, hoe zit dat eigenlijk bij de overheid zelf? Met welke melderders bent u bijzonder gelukkig? En hoe hebt u uw waardering daarvoor uitgesproken? Dat zouden wij wel eens willen weten.

Susanne Hafkamp is oprichter van Sustainable Healthcare Solutions, een start-up voor support van duurzame oplossingen van personeelstekort in de zorg. Ze is geschoold in Gezondheidsvoorlichting en beïnvloeden van gezond gedrag. Ze heeft 15 jaar gewerkt bij Pfizer, waarvan 10 jaar in het compliancevak.

Geert Vermeulen is directeur van De Integriteitscoördinator, een externe coördinator van klokkenluidersystemen. Daarnaast treedt hij op als docent, consultant en interimmer met zijn bedrijf ECMC. Zo doceert hij de module 'Belangenverstrengeling en anti-corrupctie' in de LCP opleiding van het NCI.

Geert en Susanne zijn beide lid van VCO Kennistafel Gedrag en Cultuur.

VAN AAN- NAAR BESPREKEN

HOE JE NOU ÉCHT EEN AANSPREEKCULTUUR CREËERT

Gytha Heins

Zie of voel jij ook wel eens onmacht over onhandig of ronduit onethisch gedrag dat maar gewoon getolereerd wordt? Een bestuurder die conflicterende belangen dient, een CEO die zijn CFO sommeert 'creatief' om te gaan met de cijfers, een directeur die een bekende van buiten aanneemt (terwijl vacatures altijd eerst intern vacant gesteld moeten worden) of een team dat een medewerker buitensluit? Veel collega's zien het en storen zich er aan, maar vrijwel niemand zegt er wat van, in ieder geval niet tegen de persoon in kwestie. Hoe komt het toch dat we onze mond vol hebben van aanspreken, maar het vrijwel niet doen? En vooral, hoe lossen we het op? Ik deed er drie jaar onderzoek naar en schreef er een boek over; 'Aanspreken? Gewoon doen!' Graag deel ik mijn conclusies en een aantal tips met je.

We worstelen er allemaal mee

Als we iemand moeten aanspreken op zijn gedrag, spannen we het liefst onze leidinggevende voor dat karretje ('vind je ook niet dat Karin nou eens moet stoppen met ...'), blijven we graag over de inhoud praten ('Maar Klaas, dan hebben we dus nog steeds een probleem in de keten') of verpakken we de lastige boodschap in een grapje ('Gelukkig hebben wij onze eigen Trump, haha ...').

Een groot aantal leidinggevend en medewerkers ervaart terughoudendheid bij het aanspreken van anderen. We willen niet belerend overkomen, iemand niet beschadigen en al helemaal geen conflict. En soms realiseer je je gewoon pas ná de vergadering dat je eigenlijk iets van bepaald gedrag had moeten zeggen.

Zo maken we, veelal onbewust, allemaal onze eigen afwegingen om iemand wel of niet aan te spreken op zijn gedrag. Bij iedere kans om aan te spreken wegen we de kosten en baten tegen elkaar af. Daarbij zijn we geneigd de kosten of risico's te overschatten en de baten te onderschatten. Als wat het ons zelf mogelijk oplevert niet opweegt tegen wat het ons naar verwachting gaat kosten, doen we niets. Een commissaris zei eerlijk: "Ik ga eigenlijk alleen de slag met iemand aan als ik er van overtuigd ben dat ik deze kan winnen."

Elkaar aanspreken is 'onmenselijk'

Mijn onderzoek laat zien hoe dit komt. Iemand aanspreken op zijn gedrag is volkomen tegennatuurlijk. Het zit niet in onze menselijke aard.¹ We hebben van nature allemaal een ongelofelijke hekel aan het brengen van slecht nieuws. We willen koste wat het kost gezichtsverlies voorkomen, voor onszelf én voor de ander. En we willen empathisch overkomen. Het moeilijkste deel van de boodschap laten we dus consequent achterwege, alleen realiseren we ons dat niet. Verder zijn we van nature gericht op kortetermijnresultaten. We bewaren liever nu de goede vrede en 'vergeten' dat daarmee straks de resultaten of de sfeer onder druk komen te staan. En we willen bij de groep horen. Als zij elkaar niet aanspreken, doen wij dat dus ook niet.

Daarom wordt in organisaties de eer graag aan de leidinggevende gelaten, die het weer aan zijn leidinggevende laat. Tot het als cultuurprobleem bij de hoogste baas belandt. Een 'zwijg- of angstcultuur' is de logische optelsom van ons natuurlijke gedrag en bestaat dus overal.

¹ *Zes redenen waarom aanspreken zo lastig is*, Gytha Heins, Managementsite, 2017.

We snappen dat aanspreken belangrijk is om te leren en we weten dat het bij onze rol hoort. We zeggen anderen daarom te willen aanspreken, maar in ons hart willen we dat helemaal niet. Alleen realiseren we ons dat niet. Daarom roepen we 'Het valt wel mee', 'Het zit in zijn karakter, hij verandert toch niet', 'Dit is niet het goede moment' of 'Het is niet mijn verantwoordelijkheid'.

We zeggen wel te willen aanspreken, maar in ons hart willen we dat helemaal niet.

Het resultaat: we laten het passeren en verzinnen *bypasses*. In plaats van het aanspreken van een medewerker, zetten we er 'iemand bij' om de gaten dicht te lopen. De manager die steken laat vallen sturen we naar een coach. Als die ene collega nooit op tijd levert, vragen we een ander. En als onze leidinggevende niet luistert, zeggen we gewoon niets meer. Omgekeerd zorgen we er (onbewust) voor niet aanspreekbaar te zijn, om gezichtsverlies te voorkomen. Dus vergewissen we ons ervan dat verantwoordelijkheden op meerdere plaatsen belegd zijn, zodat het niet naar ons persoonlijk herleidbaar is als het mis gaat. Dat is niet goed of fout, het is onderdeel van ons primaire overlevingsmechanisme. Het is gewoon biologisch bepaald.

We vinden het allemaal wel heel belangrijk

We begrijpen allemaal heel goed dat het noodzakelijk is elkaar op de werkvloer aan te spreken op ongewenst gedrag. We zijn immers *out of control* als we elkaar niet aan de gemaakte afspraken houden. De problemen worden niet opgelost, maar er ontstaan olifantenpaadjes. Het wordt nooit volkomen scherp wat de 'norm' is en de angst- of zwijgcultuur blijft bestaan. Persoonlijke belangen kunnen blijven prevaleren omdat niemand ingrijpt en de top kan weggelaten worden met verkeerd voorbeeldgedrag, dat uiteindelijk een hele bedrijfscultuur beïnvloedt.

Maar hoe doe je dat dan, 'een aanspreekcultuur creëren'? Ik zou er graag voor pleiten niet te streven naar een aanspreekcultuur, want de cultuur dat zijn wij. Het gaat simpelweg over de manier waarop we in de dagelijkse

praktijk met elkaar omgaan. Streef naar het vergroten van de ervaren psychologische veiligheid, het expliciet maken van normen en het vragen van kritiek. Hieronder een paar suggesties die daaraan bijdragen.

Veiligheid is cruciaal

Actief werken aan een psychologisch veilige omgeving is de basis voor het ontwikkelen van de gewoonte om elkaar aan te spreken en scherp te houden. Een machtsverhouding maakt elkaar aanspreken op gedrag minder veilig. Stel dat je er later in het jaar op afgerekend wordt? Hiërarchie is moeilijk te verbannen, maar het inrichten van autonome teams met een heldere verantwoordelijkheid voor (een stukje van) het eindproduct kan helpen afhankelijkheden beter zichtbaar te maken en de drempel om elkaar aan te spreken te verlagen.

Een ander element dat het gevoel van veiligheid beïnvloedt is hoe in de organisatie wordt aangekeken tegen fouten maken. Niemand wil een mislukking zijn, dus we zorgen dat fouten en mislukkingen in ieder geval niet aan ons worden gekoppeld. Maar de hele dag bezig zijn te voorkomen dat je aangesproken wordt op fouten, kost veel energie en is weinig inspirerend. Werk dus actief aan een sfeer waarin het niet tweehonderd procent perfect hoeft te zijn, waarin fouten getolereerd worden en waarin mensen die risico's namen die verkeerd uitpakt publiekelijk bedankt worden voor hun moed.



Een derde factor die de psychologische veiligheid vergroot, zijn vaste reflectiemomenten waarin (project)-teams evalueren wat goed en minder goed gaat. Laat daarbij volgens een vaste agenda inhoud, proces en onderlinge samenwerking en relaties aan de orde komen. De vaste momenten en agenda's voelen in het begin onwennig. Maar onderzoek² heeft overtuigend laten zien dat deze aanpak werkt om elkaar aanspreken normaler en luchtiger te maken.

Herstel de balans tussen ruimte geven en grenzen stellen

Het is een wijdverbreid misverstand dat mensen zich meer verantwoordelijk voelen als ze betrokken zijn bij de besluitvorming en dat er dan meer draagvlak ontstaat. Zoals een CEO (met het imago van 'een harde man') het in een interview verwoordde; *"Ik liet vaak eindeloze discussies toe, want ik wil het liefst oplossingen die door iedereen gedragen worden. Dat leidde soms tot moeizame compromissen die dan achteraf toch niet uitgevoerd werden."* We hanteren het mantra 'hard op de inhoud, zacht op de persoon', maar dat leidt ertoe dat we geen grenzen stellen aan gedrag en de lastige boodschap nuanceren of helemaal niet geven. Mensen willen echter gewoon weten waar ze aan toe zijn. Je hebt zelf ook geen behoefte aan een leidinggevende die alles van jou goed vindt en je nooit een halt toeroept.

Om vrijheid te creëren moeten we ruimte geven. Om veiligheid te creëren, moeten we juist helder zijn en grenzen stellen aan gedrag. Als je ingrijpt, laat je zien dat gedrag voor jou niet acceptabel is. En als je niets doet, straalt je uit 'het is oké'. Door hier heel consistent in te acteren, bieden leidinggevendenden hun medewerkers kaders en houvast.

Definieer wat normaal is (geen aanspreken zonder afspreken)

Wat normaal of gewenst gedrag is, is afhankelijk van de context en kan dus per organisatie(onderdeel) of team verschillen. Daarnaast is 'normaal' heel persoonlijk. We nemen vaak aan dat iedereen om ons heen begrijpt wat we bedoelen als we zeggen 'doe effe normaal!' Over de waarden zijn we het wel eens, maar we vergeten dat 'normaal' gaat over onze persoonlijke norm. Voor de één betekent integer zijn het klantbelang altijd boven

het eigen belang stellen (en dus een handtekening namaken als dat nodig is om het proces niet onnodig te vertragen), voor de ander betekent integer zijn altijd precies de procedures volgen.

Wat wij normaal gedrag vinden is onder andere bepaald door onze opvoeding, opleiding en culturele achtergrond. Al het andere gedrag bestempelen we als fout of abnormaal, terwijl er vaak een goede intentie aan ten grondslag ligt. Als geen heldere norm is afgesproken, is niet helder wie daarvan afwijkt en heeft geen van beiden gelijk.

Afspraken werken alleen als je ze samen maakt en als ze weinig ruimte laten voor interpretatie. Bijvoorbeeld:

- Integer zijn betekent je altijd bewust afvragen in wiens belang je actie is; help je de organisatie, je team of jezelf ermee?
- Open zijn betekent dat we buiten de MT-vergadering niet iets anders zeggen dan daarbinnen.
- We houden elkaar altijd aan de gemaakte afspraken, tenzij daardoor een klant benadeeld wordt. In dat geval komen we de afspraak uiterlijk een dag later na.

Werk aan een cultuur van kritiek vragen en start in de top

Vaak geeft de top van de organisatie een signaal af: we moeten strakker sturen op resultaat, meer verantwoordelijkheid nemen en elkaar daarop aanspreken. Maar zelf doen de bestuurders dat onbewust niet of niet altijd. Als één van de directieleden gecommuniceerde besluiten niet uitvoert heeft dat geen consequenties en een andere directeur kan publiekelijk zijn medewerkers blijven uitfoeteren. Iedereen ziet dat, maar niemand zegt er wat van. Het wordt dankbaar als excuus gebruikt om ook zelf (nog) niet in actie te hoeven komen. Het gebrek aan aanspreekgedrag wordt daarmee chronisch. Managers en medewerkers doen voor de vorm mee aan workshops, maar vinden in hun hart dat 'zij' eerst moeten veranderen.

Probeer geen aanspreekcultuur te creëren, maar een 'we-oefenen-in-kritiek-vragen-cultuur'. Kritiek vragen is net iets minder moeilijk dan het geven. Gebruik dat dus als ingang. Bij aanspreken mag en moet het topteam voor de troepen uit lopen. Aanspreken is je kwetsbaar opstellen. Mensen moeten zich veilig voelen om dat te doen. Het juiste voorbeeldgedrag aan de top helpt daar enorm bij. Stimuleer het directieteam kritische feedback te vragen aan hun *direct reports*, niet alleen op strategische keuzes, maar juist ook op het eigen optreden. Vraag ze leermomenten over hun eigen gedrag te delen. Het werkt ontwapenend

² *Managing the risk of learning: psychological safety in work teams*, Amy C. Edmondson, International Handbook of Organizational Teamwork, London, Blackwell, 2002.

en ze zullen openhartigheid terugkrijgen. Vraag de topmanagers altijd terug te koppelen wat ze met de input gedaan hebben.

Niet (nog) meer feedbacktrainingen

Eigenlijk is het logisch dat een workshop feedback onvoldoende effect sorteert. Er liggen de volgende aannames aan ten grondslag³, waarvan je je kunt afvragen hoe legitiem ze (nog) zijn:

1. We gaan het vanzelf doen als we weten hoe het moet. We willen feedback geven.
2. Gedrag komt tot stand in een autonoom functionerende entiteit (bij feedback wordt geen rekening gehouden met bijvoorbeeld de invloed van de organisatiecontext of de feedbackgever op de totstandkoming van ander gedrag).
3. Gedrag en prestaties van de 'ontvanger' zijn de uitkomst van zijn eigen vrije wil. Hij heeft bewust voor dit gedrag gekozen.
4. Hij is in staat een gedeeld perspectief op zijn gedrag op een consistente manier te verwerken en zichzelf aan te zetten tot nieuw gedrag. Hij kan en wil veranderen.

Een cursus feedback volstaat niet, omdat die geen rekening houdt met de natuurlijk hobbels die we te overwinnen hebben.

Boek niet nóg een workshop feedback geven, in de hoop dat het nu wél gaat draaien. Er zit veel waarde in het streven naar een ik-boodschap en het maken van onderscheid tussen observaties en interpretaties. Maar dergelijke workshops gaan voorbij aan de beschreven natuurlijke hobbels die we allemaal te overwinnen hebben voordat we

3 Geïnspireerd op o.a. 'Feedback or reviewing: a conceptual clarification of the differential impact on human beings and work systems', Leopold Vansina, *Humanness in Organisations, a psychodynamic contribution*, 2013, Karnac.

überhaupt bereid zijn iemand aan te spreken op zijn gedrag. Vervang feedbacktrainingen liever door een proces waarin je mensen leert te reflecteren op hun eigen gedrag én dat van elkaar. Stuur niet alleen op het aanleren van vaardigheden, maar vooral op de juiste mindset.

Vervang aanspreken door bespreken.

Conclusie: *start the change*

Uit onderzoek in de psychologie blijkt dat we onszelf overschatten. Mijn onderzoek bevestigde dit beeld als het om aanspreken gaat. Wij denken er zelf wel aardig goed in te zijn, in ieder geval beter dan de rest. De verbetering moet vooral komen van anderen. Maar dat vinden we allemaal en zo verandert er dus niets.

Aanspreken gaat niet zozeer over de moed om op te staan voor je eigen waarden en het achterste van je tong te laten zien, maar vooral over de discipline jezelf bij te sturen en je primaire instincten onder controle te houden. Het probleem zit niet in wat we doen (of niet doen), het zit in hoe we erover denken.

Aanspreken gaat over het delen van dilemma's. Het gaat voor minstens de helft over jou en bestaat voor minstens de helft uit luisteren. Vervang *aanspreken* dus door *bespreken*. Als het lukt er in ons hoofd tweerichtingsverkeer van te maken, gaan we het vaker doen en levert een gesprek veel meer op.

Hoewel het jouw rol – als compliance officer of als bestuurder – is te bewaken dat er aangesproken wordt, ontkom je er niet aan het zelf ook duidelijker te doen. Door vaker aan te spreken én aanspreekbaar te zijn, laat je zien dat je tolerant bent én grenzen stelt aan wat voor jou acceptabel is. Leef voor wat je wilt zien. Daarmee blijf je geloofwaardig. Ik wens je veel mooie ontmoetingen en goede gesprekken.

Dit is een verkorte weergave van het artikel dat eerder verscheen in het Tijdschrift voor Compliance. Het hele artikel is hier te lezen: www.succesvolaanspreken.nl/publicaties.

DE COMPLIANCE OFFICER ALS ONDERZOEKER?

Ruud van der Mast

Als compliance officer heb je een sleutelrol bij melding, onderzoek en afhandeling van incidenten en misstanden. In mijn praktijk zie ik veel verschillen in de wijze waarop organisaties omgaan met onderzoek van incidenten en misstanden. In deze bijdrage sta ik stil bij een aantal keuzes die een organisatie moet maken bij het ontwerpen van een meld- en onderzoeksprocedure. Ik schets daarbij welke rol de compliance officer, naar mijn mening, zou moeten vervullen. Ook sta ik kort stil bij het inrichten van een centraal of gedeeld meldpunt als gevolg van de aanstaande Wet bescherming klokkenluiders.

Eerst maar eens even duidelijk maken wat ik bedoel met incidenten en misstanden:

“Een incident is een gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het bedrijf van een financiële onderneming.”¹

“Er is sprake van een misstand als het maatschappelijk belang in het geding is bij:

- *de schending van wet- of regelgeving;*
- *een gevaar voor de volksgezondheid, veiligheid van personen of het milieu;*
- *een gevaar voor het goed functioneren van de organisatie als gevolg van onbehoorlijk handelen of nalaten;*
- *een bewust achterhouden, manipuleren of vernietigen van informatie over het bovenstaande.”²*

Veel organisaties maken gebruik van verschillende regelingen voor incidenten en misstanden. Als voorbeeld verwijs ik naar de modeldocumentatie³ van de Pensioenfederatie.

De Pensioenfederatie hanteert in haar modeldocumentatie een ruim begrip van incidenten. In feite is het een verzamelbegrip voor operationele incidenten, integriteitsincidenten, misstanden en datalekken. Waarbij de behandeling van misstanden wordt toegelicht in een separate Klokkenluidersregeling. De Pensioenfederatie behandelt incidenten en misstanden dus via aparte regelingen en procedures.

Eén regeling

Persoonlijk ben ik groot voorstander van het samenvoegen van de incidentenregeling en de klokkenluidersregeling. Een melder (in spé) is namelijk niet geholpen met keuzemogelijkheden tussen verschillende regelingen en meldloketten. Hij wil zijn verhaal kwijt bij één duidelijk meldpunt, eventueel gebruikmakend van een vertrouwenspersoon om te sparren en/of vertrouwelijkheid te waarborgen. Het meldpunt moet daarna bepalen wat voor soort incident het betreft. Ik vind het ook niet nodig om een aparte regeling voor misstanden in te richten, een misstand is immers altijd een incident en dus is het logisch dat er één procedure wordt gevolgd, waar van toepassing met waarborgen voor anonimiteit, rechten betrokkenen en vertrouwelijkheid.

1 Besluit Gedragstoezicht financiële ondernemingen artikel 1.1.

2 Afgeleid uit de definitie artikel 1 lid 2 Wet Huis voor klokkenluiders.

3 www.pensioenfederatie.nl/paginas/nl/openbaar/publicaties/servicedocumenten

Bij het samenvoegen van regelingen moet goed gelet worden op de wettelijke basis die onder andere te vinden is in de Wet Huis voor klokkenluiders⁴, Wet op het financieel toezicht en sectorgerichte wetgeving zoals de Pensioenwet. En natuurlijk op het doel van de regelingen: het creëren van een veilige omgeving en procedure om incidenten intern gemeld te krijgen, onafhankelijk te kunnen onderzoeken en op te lossen. Hierbij is het van belang een duidelijke rolverdeling te hebben en een goede procedure voor onderzoek, besluitvorming en escalatie. Je wilt tijdens een onderzoek geen discussie hebben over interpretaties van de regels of keuzes die gemaakt moeten worden in het proces. Zeker bij misstanden ligt dit gevoelig omdat partijen hier vaak tegenover elkaar komen te staan.

Rol compliance officer

De rol van compliance officer als meldpunt voor incidenten is vaak de basis voor de regeling(en). Ook de rol van vertrouwenspersoon als gesprekspartner en mogelijke tussenpersoon, voor meldingen waarbij de melder vertrouwelijk wil melden, is duidelijk. Wat minder duidelijk is, is de rol van de compliance officer in het onderzoek naar incidenten. In de ene regeling zien we de rol van de compliance officer beperkt tot het zijn van meldpunt die zijn zienswijze geeft over een melding (wel of geen incident en het soort incident) en mogelijk het bestuur adviseert over het al dan niet instellen van een onderzoek. En in de andere regeling zien we de compliance officer die de melding ontvangt en vervolgens zelf onderzoek instelt. Tot aan afhandeling van het incident toe.

Adviserende rol

In het eerste geval, waarin de compliance officer een zienswijze geeft en het bestuur adviseert, voert het bestuur de regie. Zij besluit of een onderzoek wordt ingesteld en wie dat namens hen gaat uitvoeren. Zij besluiten vervolgens, na onderzoek, over het vervolg. Wanneer het bestuur zelf betrokken is bij het incident zal deze regierol worden ingevuld door bijvoorbeeld de raad van commissarissen of raad van toezicht. De compliance officer staat hiermee op afstand van het onderzoek en kan daarmee onafhankelijk het proces monitoren.

Uitvoerende rol

In het tweede geval, onderzoek uitgevoerd door de compliance officer, is het van belang om naar het soort incident te kijken. Onderzoek naar een operationeel incident is minder spannend en hier staan de neuzen meestal dezelfde kant op om het proces te verbeteren. Deze incidenten worden daarom ook vaak onderzocht door de afdeling waar het incident zich heeft voorgedaan. Integriteitsincidenten en misstanden vragen echter om een meer zorgvuldige en onafhankelijke benadering omdat hier persoonlijke belangen, integriteit en ook ego's mee gemoeid zijn. Niet iedere compliance officer is opgeleid om dergelijke onderzoeken uit te voeren. Zeker wanneer het gaat om persoonsgericht onderzoek, is het betrekken van een expert onvermijdelijk om de rechten van de betrokkenen te kunnen waarborgen. Ook het toepassen van hoor en wederhoor en daarin een onbevooroordeelde positie innemen is een specialisme op zichzelf. Daarnaast kan de compliance officer het proces lastig monitoren wanneer hij zelf direct betrokken is bij de melding, het onderzoek en de afhandeling. Het is dus maar de vraag of de compliance officer de aangewezen persoon is om het onderzoek uit te voeren.

Een misstand is altijd een incident en dus is het logisch dat er één procedure wordt gevolgd.



⁴ T.z.t. wordt deze aangepast in de Wet bescherming klokkenluiders. Zie ook de bijdrage van Cora Wielenga in dit tijdschrift.

Wanneer het gaat om persoonsgericht onderzoek, is het betrekken van een expert onvermijdelijk om de rechten van de betrokkenen te kunnen waarborgen.

Bestuur voert de regie

In mijn visie is het onderzoek naar veel integriteitsincidenten en met name misstanden het meest gebaat bij de eerste optie waarin het bestuur (of de RvC in haar plaats) de regie voert en bij voorkeur een onafhankelijke (externe) onderzoekscommissie opdracht geeft tot onderzoek. De compliance officer ontvangt in deze variant wel de melding maar beperkt de rol vervolgens tot adviseren en monitoren. De vernieuwde Wet bescherming klokkenluiders onderstreept deze gedachte door ruimte te maken voor een centraal en gedeeld meld- en onderzoekspunt.

Wet bescherming klokkenluiders

In de concept wettekst voor de Wet bescherming klokkenluiders staat een verplichting tot het inrichten van een procedure voor het melden van een vermoeden van misstanden.⁵ Deze verplichting is van toepassing op organisaties vanaf 50 personen of aangewezen organisaties zoals alle financiële instellingen, maar uiteraard ook beschikbaar voor kleinere organisaties.⁶ Onderdeel van deze verplichting is het inrichten van een meld- en onderzoekspunt. Organisaties met 50-249 personen wordt de mogelijkheid geboden om samen met andere organisaties dit meld- en onderzoekspunt te delen. Dit zou betekenen

dat deze organisaties gebruik zouden kunnen maken van een externe (private) instantie als meldpunt en onderzoekskanaal voor misstanden.

Extern meld- en onderzoekspunt

Een extern (privaat) onderzoekskanaal is voor sommige organisaties een goede oplossing om incidenten onafhankelijk te laten onderzoeken. Hiermee wordt in ieder geval de onbevooroordeeldheid van de onderzoekers beter gewaarborgd dan in de situatie waarin melding en onderzoek naar misstanden in huis wordt georganiseerd. Daarnaast is er sprake van een bundeling van expertise en ervaring. Een groot nadeel is dat het bestuur bij een dergelijke uitbesteding direct de regie verliest. Immers worden niet alle meldingen te goeder trouw gedaan en is het voor een extern meldpunt moeilijker om de achtergrond van een individuele melding in context te plaatsen. Hoor en wederhoor is hier van nog groter belang in het onderzoek.

Persoonsgericht onderzoek

Eén van de grotere risico's bij het onderzoeken van integriteitsincidenten en misstanden is dat betrokken personen beschadigd raken omdat het onderzoek niet zorgvuldig wordt uitgevoerd. Er is bijvoorbeeld te weinig aandacht voor de rechten van de betrokkenen, anonimiteit wordt niet gewaarborgd, te weinig aandacht voor hoor/wederhoor, bewuste of onbewuste vooringenomenheid ten aanzien van personen, termijnen worden niet gewaarborgd of persoonlijke/vertrouwelijke informatie wordt onterecht gedeeld. Allemaal redenen om het (persoonsgericht) onderzoek over te laten aan professionele onderzoekers.

5 NB. De vernieuwde wet verplicht organisaties om een meldprocedure in te richten voor het veilig melden van misstanden, maar ook van inbreuken op het Unierecht. Zie voor meer informatie hierover de bijdrage van Cora Wielenga in dit tijdschrift.

6 Zie voor een uitgebreide toelichting over de gevolgen van de Wet bescherming klokkenluiders de bijdrage van Cora Wielenga in deze editie.

Een aantal punten waar in ieder geval rekening mee moet worden gehouden bij een persoonsgericht onderzoek zijn:

- 1 Voor speciale onderzoeksbevoegdheden is een (opsporings)bevoegdheid nodig.
- 2 De persoon over wie de melding gaat wordt onverwijld op de hoogte gesteld dat er een onderzoek tegen hem gestart wordt tenzij dit het onderzoek kan frustreren.
- 3 Voorafgaand aan het onderzoek kunnen gegevens veilig worden gesteld wanneer hier zwaarwegende redenen toe zijn.
- 4 Een persoonsgericht onderzoek wordt ingesteld en afgerond binnen een redelijke termijn nadat voldoende aanwijzingen bekend zijn voor verdachtmaking.
- 5 De persoon over wie de melding gaat wordt in gelegenheid gesteld tot wederhoor en kan zich daarin (juridisch) laten bijstaan.
- 6 De onderzoekers handelen onafhankelijk van de betrokkenen in het onderzoek.
- 7 Er is sprake van uitvoerige vastlegging door de onderzoekers en verklaringen worden, waar van toepassing, getekend door de betrokkenen.
- 8 De onderzoekers brengen schriftelijk advies uit aan het bestuur. Wanneer het bestuur het advies niet of slechts gedeeltelijk opvolgt, dan wordt gemotiveerd vastgelegd waarom anders is besloten.
- 9 De betrokkenen worden onverwijld geïnformeerd over het besluit en eventuele opvolging, waarbij vertrouwelijke informatie niet wordt gedeeld.
- 10 Alle relevante documenten worden opgenomen in het dossier. Het dossier wordt vervolgens vertrouwelijk behandeld.



Conclusie

Bij het inrichten van een incidenten- en klokkenluidersregeling moet zoveel mogelijk gedacht worden aan het faciliteren van de melder. Daarnaast moet de procedure zonder open eindjes worden beschreven en moeten de rechten van betrokkenen bewaakt worden. Het onderzoeken van incidenten en met name misstanden moet niet worden onderschat: een foutje met vervelende gevolgen voor de betrokkenen is zo gemaakt. Daarom is het, ook vanuit het oogpunt van onafhankelijkheid en de benodigde expertise, te adviseren om (persoonsgericht) onderzoek over te laten aan onderzoekexperts en dit is vaak niet de compliance officer.

Ruud van der Mast is directeur en compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut.

VERTROUWENS- PERSOON

Annemarie Pierik-van Diest



Doel van het werk van de vertrouwenspersoon

Bijdragen aan een veilige en integere werkomgeving, waarin werknemers optimaal kunnen functioneren en zich veilig voelen om het beste van zichzelf te geven voor de organisatie.

Taken vertrouwenspersoon

De hoofdtaken van de vertrouwenspersoon:

1. Opvangen, begeleiden en adviseren van medewerkers
2. Voorlichten, informeren en inspireren van de organisatie
3. Gevraagd en ongevraagd adviseren van bestuur en management



Geen taak van de  vertrouwenspersoon: probleem overnemen, fungeren als meldpunt, onderzoeker of mediator.



Doel functie vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon richt zich erop medewerkers bij ongewenst gedrag en integriteitskwesties te ondersteunen.



VPO en VPI

Twee soorten vertrouwenspersonen: **vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen (VPO)** en **vertrouwenspersoon integriteit (VPI)**. Inmiddels is het gebruikelijk dat beide functies zijn samen-gevoegd en door één persoon worden uitgeoefend. Zo is er één plek waar medewerkers terecht kunnen.

Ongewenste omgangsvormen: gedrag dat tot doel of gevolg heeft dat een medewerker zich niet veilig voelt op het werk. Bijvoorbeeld: pesten, intimidatie, seksuele intimidatie, agressie en geweld, of discriminatie. Het is persoonlijke beleving of een grens is overschreden.

Integriteit: (vermoeden van) een onregelmatigheid¹, integriteitsincident², of een EU-inbreuk, oftewel zaken die schade doen aan de organisatie en mogelijk zelfs maatschappelijke schade veroorzaken. Bijvoorbeeld: belangenverstremgeling, diefstal, machtsmisbruik, schenden van regels, nalatigheid, niet integer gedrag.

1. Gedraging of gebeurtenis die potentieel een integriteitsincident, misstand of een EU-inbreuk kan worden.
2. Gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het bedrijf van de onderneming.



Rapportage

In het jaarverslag vermeldt de vertrouwenspersoon het soort meldingen, frequentie en thema's die in de organisatie aan de orde waren, en eventuele trends en signalen die hieruit te halen zijn. Dit wordt altijd in geanonimiseerde vorm weergegeven, de melder mag immers uitgaan van vertrouwelijkheid.



Vertrouwelijk of anoniem melden

De vertrouwenspersoon kan de melding namens de medewerker vertrouwelijk doorzetten bij het meldpunt van de organisatie. De medewerker is niet anoniem, want bekend bij de vertrouwenspersoon. Voordeel: communicatie met de melder is mogelijk, dit verloopt via de vertrouwenspersoon.

Bij een anonieme melding is niemand op de hoogte van de identiteit van de melder. Geen contact mogelijk, maar organisatie is wel gewezen op het vermoeden van een integriteitsissue.



Vertrouwelijk

Vertrouwelijkheid is het uitgangspunt van de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon kan vertrouwelijkheid doorbreken (volgens protocol) in enkele situaties: bijvoorbeeld wanneer het gaat om een ernstig misdrijf.

Signaleren en adviseren

De vertrouwenspersoon is alert op signalen over sociale veiligheid en integriteit in de organisatie. Als meldingen daartoe aanleiding geven, krijgt de leiding van de organisatie – gevraagd en ongevraagd – advies.



Interne en externe vertrouwenspersoon

Organisaties kunnen kiezen om een interne of externe vertrouwenspersoon te benoemen. Steeds meer organisaties benoemen zowel **interne** als **externe** vertrouwenspersonen.



Juridische context

Arbeidsomstandighedenwet:

Werkgever is verplicht beleid te voeren dat er op is gericht om psychosociale arbeidsbelasting (ongewenste omgangsvormen) te voorkomen of te beperken.

Wet Huis voor klokkenluiders (straks de Wet bescherming klokkenluiders):

Organisaties zijn verplicht om te regelen dat medewerkers veilig kunnen melden. Organisaties zijn verplicht werknemers de mogelijkheid te bieden om een adviseur in vertrouwen te raadplegen. De rol van adviseur kan door de vertrouwenspersoon vervuld worden.

(Nog) niet verplicht



Een vertrouwenspersoon benoemen is niet verplicht. Nog niet. Er ligt een wetsvoorstel voor om het aanstellen van een vertrouwenspersoon verplicht te stellen. Behandeling van dit wetsvoorstel ligt echter al enige tijd stil.



Beroepsvereniging

Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) is de beroepsvereniging en heeft zo'n 1.800 leden. www.lvvv.nl



Certificering

Bijna 1.350 vertrouwenspersonen zijn geregistreerd als gecertificeerd vertrouwenspersoon (te vinden in beroepsregister). Om gecertificeerd te worden moet je voldoen aan beroeps-eisen die de LVV heeft opgesteld.

SPLIJTSTOF

Cora Wielenga

In *Splijtstof* wordt het verhaal van de klokkenluider Frits Veerman en Abdul Khan verteld. Frits Veerman, toen werkzaam als technisch fotograaf bij Urenco, vermoedde midden jaren zeventig dat zijn collega Abdul Khan ultracentrifugegeheimen deelde met zijn geboorteland Pakistan. Abdul Khan heeft – zo bleek veel later – een belangrijke rol gespeeld bij het ontwikkelen van kernbommen in Pakistan en heeft deze kennis ook met andere landen gedeeld.

Bij gebrek aan een goede interne meldregeling, heeft Frits geprobeerd een anonieme melding te doen bij de directeur, maar kwam tot twee keer toe niet verder dan de secretaresse. Later, toen Abdul Khan al vertrokken was naar Pakistan, heeft Frits nog melding gedaan aan zijn leidinggevenden. Hem werd op het hart gedrukt er niet verder over te spreken. De jaren daarna heeft Frits veel hinder ondervonden als gevolg van zijn melding. Na de melding krijgt hij minder werk en uiteindelijk kostte hem dit zijn baan. Hij is daarnaast jarenlang lastiggevalen door verschillende overheidsinstanties ondermeer omdat hij op een bepaald moment zelfs als verdachte werd gezien. Het Huis voor klokkenluiders concludeerde in 2020 dat de benadeling van Frits Veerman verband hield met het doen van de melding.

Bij het lezen van dit boek vraag je je automatisch af hoe het anders had kunnen lopen als dit bedrijf een goede meldregeling en een veilige meldcultuur had weten te realiseren. Had Frits Veerman dan daar gewoon kunnen blijven werken? Had de organisatie eerder gereageerd, zodat het stelen van bedrijfsgeheimen niet meer mogelijk zou zijn?



► *Dirk van Delft*
Prometheus, 2021
ISBN 9789044648881

In dit boek wordt niet alleen vanuit het perspectief van Frits Veerman geschreven, maar wordt ook het verhaal over Abdul Khan verteld. Ook de rol van de Nederlandse overheid wordt toegelicht. Dit boek is een aanrader om te lezen. Niet zozeer, omdat het 'leest als een roman', maar eenvoudigweg vanwege deze indrukwekkende en impactvolle geschiedenis. Met dit boek wordt een oproep aan de Nederlandse overheid gedaan. Een oproep voor excuses aan de nabestaanden van Frits Veerman. En daarnaast een oproep om het beter te organiseren in Nederland voor huidige en toekomstige melders.

INSPIRATIE OPDOEN VOOR EEN VEILIGE MELDCULTUUR

BOEKEN:



Aanspreken? Gewoon doen!

Gytha Heins

Over waarom we graag willen aanspreken en het vaak liever toch niet doen. Over hoe je eerder zonder gedoe kunt aanspreken.



De onbevreesde organisatie

Amy Edmundson

Over het creëren van psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren.



Durf te leiden

Brené Brown

Over het worden van een moedig leider en het verankeren van moed in je organisatiecultuur. Over vertrouwen en veiligheid creëren.



Socrates op sneakers

Elke Wiss

Over de kunst van een goed gesprek voeren. Van 'elkaar overtuigen van je gelijk' naar samen op zoek gaan naar de antwoorden. Van een debat naar een dialoog.



Rake vragen

Siets Bakker

Door het lezen van dit boek leer je 'rake vragen' stellen. Van rake vragen komt er beweging in situaties die vastzitten. Bij jezelf of bij anderen.

KIJKTIPS:

In de ban van de Bom

Documentaire van Frans Bromet over Frits Veerman die in de jaren zeventig de atoomspionage bij Urenco naar buiten bracht. (zie ook over het boek Splijtstof)



Stank voor dank

Documentaire van Frans Bromet (over de klokkenluiders) Paul Schaap (over de kernreactor in Petten), Hetty van de Laar (over de fraude bij SNS) en Victor van Wulfen (over de misstanden bij defensie).



Whitch hunt

Televisieserie die het fictieve verhaal vertelt van Ida Waage, CFO bij het gerenommeerde advocatenkantoor Biermann & Gudde, die naar aanleiding van een betalingsverzoek aan een niet bestaande vennootschap een politiek omkopschandaal ontdekt en dit meldt.



HET DOORBREKEN VAN DE ZWIJGSPIRAAL BEGINT BIJ DE MANAGER

Manon de Zwart

Organisaties opereren in een constant veranderende omgeving. De coronapandemie, snelle technologische veranderingen en globalisering hebben allemaal hun effect op bedrijven en hun vermogen om te overleven. Ze moeten zich snel kunnen aanpassen aan veranderingen om effectief te zijn en zich staande te houden in deze turbulente omgeving. Om Charles Darwin te citeren: "Het is niet de sterkste van de soort die overleeft, het is degene die zich het beste aanpast aan verandering."

Medewerkers die zich uitspreken over issues, risico's, zorgen maar ook kansen (*Employee Voice*) zijn essentieel voor de effectiviteit en het aanpassingsvermogen van een organisatie aan een veranderende omgeving. Het is cruciaal om medewerkers zover te krijgen dat ze zich uitspreken, maar tegelijkertijd is dit niet gemakkelijk. In veel organisaties weet een groot deel van de medewerkers (tussen de 75 en 85%) het echte verhaal of een oplossing bij of voor een bepaald dilemma, maar men voelt zich niet voldoende comfortabel om zich hierover uit te spreken (*Employee Silence*).

Employee Voice is vooral een uitdaging wanneer een medewerker een leidinggevende of andere hogergeplaatste zou willen wijzen op problemen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat organisaties vooral de neiging hebben om successen te willen vieren in plaats van proberen te leren

van minder goed gelukte pogingen.¹ Daarbij hebben leidinggevenden over het algemeen een positiever beeld over hun eigen functioneren dan hun medewerkers over hen hebben.

Onderzoek laat zien dat Employee Silence systemisch is.² Het verspreidt zich van de ene medewerker naar de andere en van het ene onderwerp naar het andere. Dit maakt Employee Silence een van de grootste risico's voor een organisatie. Het tast immers de effectiviteit en het aanpassingsvermogen van een organisatie aan. Echter, onderzoek toont aan dat ook Employee Voice systemisch is. De zwijgspiraal kan dus worden doorbroken!³

- 1 J.R. Detert en A.C. Edmondson, 2005, *Everyday Failures In Organizational Learning: Explaining The High Threshold For Speaking Up At Work*.
- 2 E.W. Morrison en F.J. Milliken, 2000, *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706 -727.
- 3 M.S. Zwart-van der Ham, 2020, *The Effect of Organizational Leaders on Employee Voice and Employee Silence*.

Doorbreken van de zwijgspiraal

De meeste campagnes die zich richten op het vergroten van het aantal medewerkers dat zich uitspreekt, focussen op het communiceren van praktische informatie, bijvoorbeeld de rapportagekanalen of het beleid. Deze strategie lijkt niet effectief genoeg, aangezien het aantal werknemers dat zich uitspreekt niet significant toeneemt. Ook al bereiken informele signalen de vertrouwenspersonen of is het algemene (geheime) kennis in teams, ze leiden niet altijd tot (formele) meldingen en actieopvolging. Om een meer succesvolle (communicatie)strategie rond Employee Voice op te bouwen, is het belangrijk om te weten welke factoren een rol spelen in het besluit van een medewerker om zich uit te spreken of toe te kijken.

Het is cruciaal om medewerkers zover te krijgen dat ze zich uitspreken, maar tegelijkertijd is dit niet gemakkelijk.



SPEAKERS' CORNER



De drivers van Employee Voice: het speak up model

Het *speak up* model bestaat uit vier drivers: attitude, vaardigheid, veiligheid en sociale signalen.

Attitude

De attitude driver (wil ik me uitspreken) bestaat uit overtuigingen en verwachtingen die bepalen of een medewerker zich uitspreekt of zwijgt. Deze overtuigingen worden beïnvloed door politiek of (het gevoel van) macht, bijvoorbeeld "ik zeg iets niet want hierdoor heb ik een bepaalde macht". Of het wordt beïnvloed door een gebrek aan zelfvertrouwen, zoals door de gedachte "ik heb deze baan pas net, wie ben ik om hier iets van te vinden" of "het is niet mijn positie om hier iets over te zeggen". Of door het gebrek aan betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie.

De verwachtingen die meespelen in de vraag of iemand zich wil uitspreken zijn dat 1) het uitspreken van zaken niet de moeite waard is, 2) dat signalen niet serieus worden genomen en 3) dat er niets verandert als iemand zich uitspreekt.

Vaardigheid

De driver vaardigheid (kan ik me uitspreken) bestaat uit de psychologische en praktische vaardigheid die iemand bezit om zich uit te spreken. Deze driver bestaat uit de controle die iemand voelt (psychologische vaardigheid) om gedrag van anderen of gebeurtenissen te beïnvloeden of actie te ondernemen. En het bestaat uit de praktische mogelijkheid of vaardigheid die een medewerker heeft om actie te ondernemen. Bijvoorbeeld weten wie je moet bellen of weten wat je moet doen of waar de informatie gevonden kan worden. Uit onderzoek⁴ blijkt dat de psychologische vaardigheid belangrijker is dan de praktische vaardigheid.

Veiligheid

De driver veiligheid (voel ik me veilig om me uit te spreken) bestaat net als de attitude driver uit overtuigingen en verwachtingen. Het bestaat uit de overtuiging dat iemand het goede zal doen, oprecht en eerlijk is en niet zal proberen iemand te schaden of te misleiden. Een voorbeeld van wat mensen zeggen als er geen gevoel van veiligheid is:

⁴ M.S. Zwart-van der Ham, 2020, *The Effect of Organizational Leaders on Employee Voice and Employee Silence*.

Sociale signalen zijn de belangrijkste stimulans voor medewerkers om zich uit te spreken.

“ik kan deze persoon of mijn manager niet vertrouwen”. De driver veiligheid bestaat daarnaast uit de verwachting dat uitspreken negatieve gevolgen heeft, zoals ontslag of reputatieverlies. Uit onderzoek⁵ blijkt dat de safety driver de belangrijkste belemmering is voor medewerkers om zich uit te spreken.

Sociale signalen

De sociale signalen driver (wat is het gedrag van anderen) bestaat uit waarden en normen en signalen van anderen die medewerkers beïnvloeden om zich wel of niet uit te spreken. Normen kunnen gezien worden als collectief of algemeen geaccepteerd gedrag. In dat geval zeggen medewerkers dingen als “ik doe het alleen als anderen het ook doen” en “het verandert alleen als we het allemaal doen”. En in het geval van waarden: “ik wil mijn collega niet beschadigen” of “ik wil de teamspirit niet aantasten”. De signalen bestaan bijvoorbeeld uit druk vanuit collega's om je niet uit te spreken, maar ook de steun om het wel te doen. Voorbeeldgedrag van collega's en managers, maar ook het gedrag van managers die niet ontvankelijk zijn voor signalen. Uit onderzoek⁶ blijkt dat sociale signalen de belangrijkste stimulans zijn voor medewerkers om zich uit te spreken.

Beïnvloeden van de drivers

Datzelfde onderzoek⁷ laat zien dat alle vier de drivers een rol spelen bij het besluit van een medewerker om zich uit te spreken of niet. En dat de drivers elkaar beïnvloeden. Het is dus belangrijk om alle vier de drivers van het model te beïnvloeden om een medewerker zich uit te laten

spreken. Leidinggevendens spelen hierbij een essentiële rol. Een manager kan immers een veilige omgeving creëren.⁸ Hij of zij kan door voorbeeldgedrag het uitspreken stimuleren, kan ruimte bieden om de discussie aan te gaan en kan een uitspreekcultuur stimuleren door feedback te vragen en vooral te ontvangen.⁹ De manager kan opvolging geven aan acties en deze op het juiste moment op de juiste plekken bespreken, bijvoorbeeld door dilemma's regelmatig in teamverband bespreekbaar te maken. En de manager kan teams stimuleren om zich meer uit te spreken door het uitspreken van een persoon openlijk te waarderen.

Maar een manager kan dit niet alleen. Zoals eerder gezegd, een manager heeft niet altijd een objectief beeld over zijn of haar eigen gedrag en de manager ontvangt niet altijd alle informatie die nodig is voor goede besluitvorming. Daarom is het belangrijk dat de manager minimaal één maar liever meerdere adviseurs (communicatie, HR, compliance) om zich heen verzamelt die eerlijk feedback durven te geven en tegen de manager zeggen wat hij of zij misschien liever niet te horen krijgt of niet hoort door de eigen positie in de organisatie. Want het bewijs uit de onderzoeken¹⁰ is duidelijk: hoe hoger een manager in de organisatie zit, hoe minder hij of zij hoort wat er echt speelt.

Manon de Zwart is een ervaren communicatieprofessional met een bijzondere interesse voor Employee Voice en Employee Silence. Zij heeft de afgelopen 23 jaar in de financiële sector gewerkt in diverse functies. Ze deed uitgebreid onderzoek naar Employee Voice voor haar masterscriptie aan de Erasmus Universiteit en ontwikkelde een model over de drijfveren van Employee Voice.

5 M.S. Zwart-van der Ham, 2020, *The Effect of Organizational Leaders on Employee Voice and Employee Silence*.

6 M.S. Zwart-van der Ham, 2020, *The Effect of Organizational Leaders on Employee Voice and Employee Silence*.

7 M.S. Zwart-van der Ham, 2020, *The Effect of Organizational Leaders on Employee Voice and Employee Silence*.

8 Zie ook het interview van Norbert van de Kamp in dit tijdschrift, over het stimuleren van een sociale veiligheid.

9 Zie over aanspreken, bespreken en feedback ook het artikel van Gytha Heins in deze editie.

10 R.S. Kaplan (n.d.), *Top executives need feedback—here's how they can get it*, McKinsey Quarterly. Retrieved, 2020. www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/top-executives-need-feedback-and--heres-how-they-can-get-it.

A woman with long blonde hair, wearing a bright orange blazer over a dark top and dark pants, is crouching on a paved surface. She is smiling and looking off to the side. She is wearing a watch on her left wrist and a colorful beaded bracelet on her right wrist. The background shows a building with large windows and a brick wall.

LOUSEWIES VAN DER LAAN, DIRECTEUR TRANSPARANCY INTERNATIONAL
NEDERLAND:

**“INTEGRITEIT ALS
KERNWAARDE IN JE
ORGANISATIE-DNA”**

Sinds oktober vorig jaar is *Lousewies van der Laan* directeur van Transparency International Nederland (TI-NL), onderdeel van de wereldwijde beweging ter bestrijding van corruptie. De nationale afdeling richt zich onder andere op klokkenluidersbescherming en politieke integriteit. Ze neemt ons mee in de voorgeschiedenis en actualiteit van de Wet bescherming klokkenluiders.

'TI is in 1993 opgericht door voormalige managers van de Wereldbank. Die zagen dat er nogal wat aan de strijkstok bleef hangen bij de verstrekking van leningen. Wereldwijd zijn er nu ongeveer 100 *chapters* en TI-NL bestaat sinds 1999. De internationale prioriteiten zijn samengevat in een tienjarenstrategie, waar onze nationale strategie op aansluit. Klokkenluidersbescherming, transparante geldstromen (tegenaan van *dirty money*), politieke integriteit, *business integrity* en rechtsstaat en democratie vormen de belangrijkste thema's. Daarbij kijken we ook naar de impact van digitalisering, zoals de rol van cryptocurrencies bij witwassen en het gebruik van Artificial Intelligence om fraude bij openbare aanbestedingen tegen te gaan.

Tijdens mijn internationale loopbaan in de politiek en de ambtenarij heb ik de nodige misstanden en corruptie gezien. Dat maakt ongelooflijk veel kapot. Het is een onderwerp wat ik al lang met me meedraag. Mijn intrinsieke drijfveer is altijd geweest: ik zie een probleem en ik wil het oplossen. Directeur zijn van deze non-gouvernementele organisatie (NGO) biedt me een mooie kans om er concreet mee aan de slag te gaan. Er is veel ruimte om idealen in actie om te zetten. Uiteraard kunnen we niet alles zelf doen; daarom werken we veel samen met andere stakeholders.

We hebben zeer actieve leden en een bestuur wat volledig uit vrijwilligers bestaat. Iedereen werkt keihard mee. Een van de mooiste onderdelen is ons *Business Integrity Forum* waar verschillende bedrijven bij zijn aangesloten, zoals Schiphol, Randstad, de Rabobank en Siemens. De vertegenwoordigers zijn meestal compliance officers die het fijn vinden in een *safe space* met elkaar te kunnen praten. Waar loop jij tegenaan? Hoe kunnen we elkaar versterken? Wat kunnen we van elkaar leren? Zo gaf Randstad onlangs een presentatie over de *compliancecerisico's* van thuiswerken in coronatijd.

Wet bescherming klokkenluiders

Europese Transparency International chapters hebben in Brussel gelobbyd voor een Europese richtlijn voor de bescherming van klokkenluiders. De lidstaten hadden allemaal andere regels of soms niets. We wilden dezelfde rechtszekerheid voor alle Europeanen. Dat heeft tot een mooie Europese richtlijn geleid.

De klokkenluider wordt onder meer beter beschermd, omdat er een omkering van bewijslast gaat gelden. Voortaan moet de werkgever bewijzen dat ontslag of een andere vorm van benadeling geen verband houdt met een melding. Dit, terwijl voorheen de werknemer moest aantonen dat de melding de reden voor ontslag was. Ook vallen er naast werknemers straks meer groepen onder, waaronder zzp'ers, stagiaires, vrijwilligers en ook sollicitanten. De naamsverandering in Wet bescherming klokkenluiders is tevens positief omdat de nadruk op de klokkenluider ligt en niet op het Huis. In drie opzichten dus een belangrijke versterking van de rechtspositie van de klokkenluider.

Vervolgens moet de Europese richtlijn echter goed worden geïmplementeerd in Nederland. De minister van Binnenlandse Zaken heeft daar een voorstel voor gedaan. TI-NL heeft input geleverd en geadviseerd. Helaas heeft de minister onze adviezen en die van de sociale partners naast zich neergelegd. Het huidige concept kent veel onduidelijkheden, tast de rechtszekerheid aan en bezorgt bedrijven meer administratieve lasten. Het voornaamste knelpunt is het onderscheid tussen inbreuk op (Europees) Unierecht en een misstand naar Nederlands recht.

Onderscheid inbreuk en misstand

Unierecht is ook gewoon Nederlands recht. Dat maakt het onderscheid vreemd. Ook de Raad van State stelde in haar vernietigende commentaar dat Europees en Nederlands recht zo innig met elkaar verstrengeld zijn dat je eigenlijk niet weet waar het ene begint en het andere ophoudt. Bovendien verschillen de definities bijvoorbeeld doordat bij een inbreuk op Unierecht wel een mogelijke inbreuk of dreigend gevaar kan worden gemeld, terwijl dat bij een misstand niet mag.

Je zou dan bij een dreigende giflozing moeten weten of Brussel of Den Haag het verboden heeft alvorens te weten of je preventief kunt melden of niet. Als Europees jurist weet ik al niet precies wat wel en niet onder Europees recht valt. Hoe moet de gemiddelde klokkenluider dat dan weten?

Daarnaast zijn er verschillende externe meldkanalen. Dat brengt veel rechtsonzekerheid met zich mee. Het onderscheid

tussen inbreuk en misstand is verwarrend, kunstmatig en onnodig. Ons voornaamste advies is dan ook: haal dat onderscheid eruit. Dit schept alleen maar onduidelijkheid, waardoor klokkenluiders niet weten waar zij aan toe zijn en mogelijk af zien van een melding.

Er is veel onderzoek naar klokkenluiders. Er zijn drie redenen waarom een misstand niet wordt gemeld. Ten eerste zijn mensen bang voor vergelding in de vorm van intimidatie of baanverlies. Dat is niet zonder reden. Het Huis voor klokkenluiders heeft onderzocht dat een groot deel van de klokkenluiders nadelen van een melding ondervindt. Ten tweede weten mensen niet hoe ze moeten melden en ten derde denken mensen dat het geen zin heeft.

Een bedrijf zal meestal zeggen dat ze een melding intern willen hebben. Alleen is niet iedere bedrijfscultuur erop ingericht om dat veilig te doen. Het is belangrijk om hier in Nederland echt verandering in te brengen. Iedere organisatie zou een veilige meldcultuur moeten hebben. Organisaties kunnen bijvoorbeeld *speak-up guidelines* downloaden van onze site.

Het Huis voor klokkenluiders heeft diverse onderzoeksrapporten gepubliceerd over zaken die lang lopen. Die rapporten zijn vrijwel altijd anoniem. Het bekendst is de zaak van Frits Veerman. Hij kwam er in de jaren zeventig achter dat een Pakistaanse collega bezig was kerngeheimen te stelen en naar Pakistan te smokkelen. Pas twee jaar geleden is door het Huis erkend dat hij onrechtmatig is ontslagen vanwege zijn melding.

Het probleem in Nederland is dat je aan een erkenning van het Huis voor klokkenluiders op zich weinig hebt. Want dan moet je vervolgens op eigen kosten een rechtszaak beginnen tegen je voormalige werkgever. Dus je krijgt met die erkenning nog steeds niet wat je nodig hebt en waar je recht op hebt. Dat is een zwakte van de huidige Wet Huis voor klokkenluiders. Klokkenluiders hebben juridische, financiële en psychosociale hulp nodig. Hun omgeving lijdt er ook onder. De partner, het gezin. Je raakt je baan kwijt, mensen geloven je verhaal niet, je gaat aan jezelf twijfelen. Anderen denken dat je je aanstelt en je krijgt het advies dat het beter is om je mond te houden.

Melden is een heftige gebeurtenis. Het begint vaak klein met een kritische vraag over iets dat niet klopt. Er zijn wat onjuiste cijfers, er ontbreekt een bonnetje, je stelt vragen over een uitgave en de leidinggevende zegt dat je daar geen vragen over mag stellen. Meestal komt een accountant, een auditor of een compliance officer ermee. Maar soms ook een secretaresse. Het kan iedereen zijn.

Onderzoek toont aan dat mensen hun ethisch kompas uit het oog kunnen verliezen als de organisatie erg hamert op het

halen van doelstellingen. Einde jaar, de bonus is afhankelijk van het halen van targets. Dat kan het moment zijn dat iemand nog wel eens een shortcut wil nemen. Een dergelijke druk vergroot het risico op onethisch gedrag.

Laatst zag ik een documentaire over klokkenluiders bij zeven verschillende Italiaanse gemeentes. De gevallen waren allemaal anders, maar de dynamiek was hetzelfde. "Oh, maak je daar maar geen zorgen over", kregen ze te horen. Ze werden van het dossier afgehaald, kregen geen uitnodiging meer voor vergaderingen en het plan in kwestie bleek later toch goedgekeurd te zijn door iemand anders. Vervolgens kregen ze een andere functie aangeboden.

Er wordt gemorrelt aan je morele kompas. Je dacht dat je in een integere organisatie werkte en dat je je leidinggevende kon vertrouwen. Het is een schok uit het systeem. Vervolgens is de vraag wat je eraan wilt doen. De een kan niet anders en zou het zo weer doen. Maar een ander zei tijdens de hoorzitting over de Wet bescherming klokkenluiders: "Hell, no. Never again, it's not worth it".

Element van maatschappelijk belang

TI-NL heeft ervoor gepleit het element van maatschappelijk belang uit de Wet te schrappen. Want wanneer is iets een maatschappelijke misstand en wanneer niet? Toen de Wet huis voor klokkenluiders werd behandeld in de Tweede Kamer, zei Ronald van Raak (oud-Kamerlid SP en initiatiefnemer voor het wetsvoorstel): "Als mensen worden ontslagen, is het altijd een maatschappelijke misstand". Maar de interpretatie van de wet is op dit moment dat je dan een arbeidsconflict hebt. Dat maakt het zo lastig.

Er zit ook rechtsongelijkheid in. Stel je collega krijgt promotie omdat hij een affaire met de baas heeft. Dat is geen maatschappelijke misstand, want de samenleving heeft er geen last van. Maar als je baas rechter-commissaris is, is dat wel zo. Bij de overheid zullen zaken eerder een maatschappelijke misstand zijn. Er worden namelijk andere eisen gesteld aan de onafhankelijkheid van de rechterlijke macht, de politiek en hoge ambtenaren.

Alles wat de meldbereidheid vermindert, willen we er graag uit hebben. Het uitgangspunt zou moeten zijn: je doet een melding, je bent beschermd.

De kans dat de Wet bescherming klokkenluiders in december door de Tweede Kamer komt is zeer klein. De kritiek van werkgevers, werknemers, Huis voor klokkenluiders, internationale experts, de Raad van State, ervaringsdeskundigen en TI-NL is niet ter harte genomen. Ook is er niets gedaan met de geleerde lessen uit de afgelopen jaren (evaluatie rapport Wet Huis voor klokkenluiders).

Een wet is natuurlijk belangrijk, maar het gaat vooral om de cultuur die je creëert. Wat is de *tone from the top*? Zit integriteit als kernwaarde in je organisatie-DNA? Er kunnen zoveel dingen misgaan met gigantische implicaties voor veiligheid, financiën en reputatie van de organisatie. Hoe de leiding over dit soort zaken spreekt, is ongelooflijk belangrijk. Een veilige meldcultuur is de essentie. Als het hier aan schort, is de slagkracht van een compliance-afdeling gering.

Er zijn grote verschillen tussen organisaties met betrekking tot de meldcultuur. In het kader van onze *Defence Transparency Index* sprak ik met defensie. Daar is een zero tolerance beleid ten opzichte van drugs. Maar helpt dat om risico's boven water te krijgen? Om ondermijning tegen te gaan moeten we kijken naar de cultuur op kwetsbare plekken, zoals de haven van Rotterdam. Wat als een medewerker de kans krijgt z'n pasje een weekend uit te lenen voor 10.000 euro? Aan criminelen die een drugscontainer willen leeghalen. Durft hij dat te melden? Medewerkers zijn kwetsbaar, de veiligheidsrisico's enorm.

Een van onze leden is het bedrijf People in Touch dat externe meldkanalen verzorgt. Organisaties huren hen in zodat medewerkers in de brede zin zeker weten dat ze extern en anoniem kunnen melden. Ze houden bij hoeveel meldingen er zijn gedaan en welke follow-up eraan is gegeven. Er zijn bedrijven die heel open en transparant rapporteren, waar anderen veel van kunnen leren.

Tips voor melders en organisaties

Het begint met documentatie. Je moet tenminste een begin van bewijs of specifieke informatie leveren, want mensen gaan zeggen dat het niet waar is. Ook is het verstandig eerst goed advies in te winnen of je het wel moet doen. Is het voldoende veilig? De een kan gemakkelijk weggijken bij iets wat niet klopt, de ander kan er niet meer van slapen. Het is mooi als mensen het doen, maar er zijn omstandigheden waarin je beter anoniem kunt melden of via de media. Bijvoorbeeld aan een krant, Follow the Money of Wikileaks. Soms is het beter jezelf te beschermen als je de hele organisatie tegen je krijgt.

Als compliance officer draag je bij aan een systeem én een cultuur waarin misstanden veilig kunnen worden gemeld. Je kunt je organisatie veel problemen besparen op het gebied van financiële en juridische risico's, aansprakelijkheid en reputatie. Tegelijkertijd kun je het leven van de individuele werknemer enorm verbeteren door ervoor te zorgen dat hij met een melding ergens veilig terecht kan. Je kunt echt een verschil maken voor een individu en voor de samenleving.

Compliance officers zijn de poortwachters van integriteit. Vergelijk het met een goed, dagelijks onderhoud van de dijken. Daar hoor je normaal gesproken weinig over. Pas als een dijk doorbreekt, komen de redders. Dat zijn dan de helden. Maar wat mij betreft verdienen de mensen aan de preventie- en *maintenance* kant een medaille.'



Lousewies van der Laan is directeur van Transparency International Nederland, de Nederlandse tak van de wereldwijde anticorruptie beweging. De Nederlandse focus is op klokkenluidersbescherming, transparante geldstromen en integriteit in bedrijfsleven en politiek. Ze studeerde rechten in Leiden en internationale betrekkingen in Bologna, waarna ze werkte bij verschillende Europese instellingen alvorens gekozen te worden tot lid van het Europees Parlement. Daarna was ze Tweede Kamerlid en voorzitter van de Europese koepel van liberale partijen. Na haar politieke loopbaan werkte ze als ondernemer en in verschillende internationale organisaties, met een nadruk op de rechtsstaat, mensenrechten en toezicht.

Naast Transparency International is Lousewies van der Laan voorzitter van de Consumentenbond, lid van de Raad van Advies van de nationale cybersecurity campagne Alert Online en ambassadeur voor het Nederlandse Internet Governance Forum, de Trombose Stichting en de Pim de Kuylerlezing.

OVER DE WET BESCHERMING KLOKKENLUIDERS

Cora Wielenga

Binnenkort treedt de Wet bescherming klokkenluiders in werking. De Wet bescherming klokkenluiders is de nieuwe naam voor de huidige Wet Huis voor klokkenluiders.

In dit artikel leg ik uit welke gevolgen deze nieuwe wet heeft voor organisaties voor zover we die nu¹ kennen op het moment van schrijven van dit artikel. Ik sta eerst stil bij de aanleiding van deze wetswijziging, de huidige regels en de evaluatie van de huidige Wet Huis voor klokkenluiders. Daarna behandel ik de belangrijkste wijzigingen. Ik besluit mijn bijdrage met de acties die organisaties moeten nemen om aan de nieuwe wet te voldoen. Daarbij sta ik stil bij de keuzes die werkgevers moeten maken tijdens de inrichting van hun meldregeling en meldsysteem.

Aanleiding van het wetsvoorstel

De aanleiding om de huidige Wet Huis voor klokkenluiders aan te passen, is de EU richtlijn 2019/1937. Deze Europese richtlijn gaat over de bescherming van personen die inbreuken op het Unierecht melden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan regels met betrekking tot financiële producten, consumentenbescherming, witwasbestrijding, privacy, gezondheid en milieu. De reden voor deze richtlijn is dat de EU een betere naleving van deze richtlijnen wil bewerkstelligen. De verwachting is dat een toename van meldingen vanuit betrokkenen de naleving van deze richtlijnen zal bevorderen. Nederland heeft – net als alle andere lidstaten – tot en met 17 december 2021 de tijd om deze Europese richtlijn in nationale wetgeving te implementeren.

Bestaand juridisch kader

Organisaties waar gemiddeld meer dan 50 personen werken, moeten nu al voldoen aan de Wet Huis voor klokkenluiders. Dit betekent dat zij een interne meldingsregeling – ook wel klokkenluidersregeling genoemd – moeten inrichten zodat medewerkers veilig vermoedens van misstanden kunnen melden² en dat zij medewerkers niet mogen benadelen vanwege het doen van een melding³.

Daarnaast kunnen organisaties verplicht zijn om een klokkenluidersregeling in te richten op basis van de governancecode waar zij onder vallen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Nederlandse Corporate Governance Code⁴, de Code pensioenfondsen⁵ en de Zorgbrede governancecode.

Ondernemingen die onder de Wwft vallen hebben een specifieke verplichting om medewerkers⁶ in de gelegenheid te stellen om overtredingen van de Wwft anoniem intern te melden. Het recht om anoniem Wwft overtredingen te melden, wordt doorgaans in de klokkenluidersregeling opgenomen van Wwft-instellingen.

1 November 2021.

2 Artikel 2 Wet Huis voor klokkenluiders.

3 Artikel 7:658c BW.

4 Principe 2.6 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

5 Norm 21 van de Code Pensioenfondsen.

6 Medewerkers of personen in een vergelijkbare positie.



Voor financiële ondernemingen moet in dit kader in het bijzonder rekening gehouden worden met de meldverplichtingen die op grond van de Wft van toepassing zijn. Iedere financiële onderneming moet onverwijld integriteitsincidenten⁷ melden aan DNB of de AFM. We adviseren om deze externe meldplicht op te nemen in de interne meldregeling (klokkenluidersregeling) zodat betrokken medewerkers weten dat hun (eventueel) vertrouwelijke interne melding kan leiden tot een externe (vertrouwelijke) melding, eenvoudigweg omdat de organisatie verplicht is dat te doen.⁸

7 Gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het bedrijf van de onderneming (artikel 1 Bpr, artikel 1 Bgfo, artikel 19a Bftk).

8 Zie ook de bijdrage van Ruud van der Mast in deze editie over het doen van onderzoek naar integriteitsincidenten en het melden aan de toezichthouder.

Organisaties waar gemiddeld 50 personen of meer werken, moeten een regeling hebben om misstanden veilig te kunnen melden.

Op onze website houden we een pagina bij met de actuele stand van zaken van het wetsvoorstel. Via de QR-code kom je direct op die pagina uit.



Zorg dat mensen niet alleen misstanden mogen melden, maar ook onregelmatigheden en integriteitsincidenten.

Evaluatie Wet Huis voor klokkenluiders

In de nieuwe wet wordt niet alleen de EU-richtlijn geïmplementeerd. Een beperkt aantal punten uit de evaluatie Wet Huis klokkenluiders is ook meegenomen in deze wet.

In 2020 is de Wet Huis voor klokkenluiders – die in 2016 in werking trad – geëvalueerd. Het was mijn verwachting dat de leerpunten uit deze evaluatie zouden worden meegenomen in het wetsvoorstel. Minister Ollongren heeft gekozen om dat niet te doen en zich slechts te beperken tot een klein aantal wijzigingen. Zij geeft daarbij aan dat het evaluatierapport onvoldoende concrete handvatten biedt om tot wetswijzigingen te komen. Daarnaast speelt mee dat volgens haar het Huis voor klokkenluiders (hierna te noemen het Huis) al voldoende op haar bordje heeft liggen.⁹ Ik zie dit – eerlijk gezegd – als een gemiste kans.

Het Huis en Transparency International (TI) hebben kritiek aangetekend bij het niet overnemen van een aantal van de geleerde lessen. Het betreft onder meer:

- De behoefte om de reikwijdte van het begrip 'misstand' te verruimen door de vereiste van 'het maatschappelijk belang' te laten vallen. Het idee zou zijn om de wet van toepassing te laten zijn op 'alle integriteitsincidenten en misstanden zonder dat er sprake hoeft te zijn van een maatschappelijk belang dat in het geding is', omdat melders op dit moment op grond van de huidige wet geen bescherming genieten bij het melden van een incident.

Ik adviseer organisaties overigens hun interne meldregeling – en daarmee de bescherming van de melder – nu al van toepassing te laten zijn op alle integriteitsincidenten en misstanden (en zelfs ook al onregelmatigheden¹⁰), zodat melders veel eerder beschermd kunnen melden. Daarnaast creëer je als organisatie hierdoor veel eerder de mogelijkheid om in te grijpen en een misstand te voorkomen.

- Het toekennen van meer onderzoeks- en sanctionerende bevoegdheden aan het Huis. Hiermee wordt onder meer bedoeld dat het Huis eerder tot onderzoek over mag gaan. Daarnaast is ten aanzien van het sanctioneren voorgesteld dat het Huis een aanwijzing mag opleggen aan organisaties die niet voldoen aan de wet. Onder de huidige wet – en onder de aanstaande evenmin – heeft het Huis geen handhavingmogelijkheden.
- De inrichting van een zogenaamd steunfonds waaruit de melder juridische rechtsbijstand en psychosociale ondersteuning gefinancierd zou kunnen krijgen. Dit was al het oorspronkelijke idee van Ronald van Raak, indiener van het wetsvoorstel in 2014, maar dat haalde toen de eindstreep niet. Op dit moment dragen melders de (vaak zeer hoge) kosten voor juridische en psychosociale bijstand zelf, terwijl zij niet voor het eigen belang, maar voor het algemeen belang op komen. Hoewel dit voorstel breed gedragen wordt door betrokken organisaties zoals TI en het Huis, wordt deze belangrijke stap geen onderdeel van de wet. Wel wordt een pilot van een onafhankelijk fonds opgestart.

⁹ Brief aan de Tweede Kamer inzake 'Reactie evaluatie Wet Huis voor klokkenluiders', 21 december 2020.

¹⁰ Gedraging of gebeurtenis die potentieel een integriteitsincident of een misstand kan worden.

Stand van zaken van het wetsvoorstel

Het wetsvoorstel is op 1 juni 2021 bij de Tweede Kamer ingediend en is eind september door de vaste commissie voor Binnenlandse Zaken besproken en voorbereid. Het voorstel wacht nu op de behandeling in de Tweede Kamer. Op dit moment lijkt het haast niet meer mogelijk dat Nederland de deadline van 17 december haalt. Zodra de wet in werking treedt, moeten organisaties hoe dan ook direct voldoen. Alleen bepaalde organisaties met minder dan 250 werknemers krijgen uitstel tot en met 17 december 2023.

Wat wijzigt er?

Vanwege de Wet bescherming klokkenluiders wijzigen onder meer de volgende punten:

- reikwijdte organisaties
- reikwijdte personen
- definitie van een misstand
- (vermoedens van) EU-inbreuken worden toegevoegd
- mondeling melden
- recht direct extern te melden
- recht tot openbaar maken
- omgekeerde bewijslast
- kwade opzet wordt bestraft
- regels voor interne meldkanalen van werkgevers

Deze wijzigingen heb ik hierna één voor één uitgewerkt.

De geleerde lessen uit de evaluatie van de wet zijn onvoldoende overgenomen in het wetsvoorstel.



WAT WIJZIGT ER?

Reikwijdte organisaties

Op grond van de huidige wetgeving¹¹ moeten organisaties waar gemiddeld 50 personen of meer werken, nu al een regeling hebben om misstanden veilig te kunnen melden. Op grond van de nieuwe wet wijzigt die verplichting niet. Wat nieuw is, is dat alle werkgevers die werkzaamheden verrichten op het gebied van financiële diensten, vervoer of milieu – ongeacht het aantal werknemers – verplicht zijn om een meldregeling in te richten. Ook een kleine financiële dienstverlener met maar een paar medewerkers of een pensioenfonds zonder medewerkers valt onder de nieuwe wet.

In de praktijk werd overigens al van financiële ondernemingen en pensioenfondsen verwacht dat zij een meldregeling inrichten op grond van de interpretatie van de wettelijke verplichting tot het hebben van een integere en beheerste bedrijfsvoering¹² en op grond van de nodige governance codes die toezichthouders daaraan koppelen. Waar voor deze kleine financiële ondernemingen en pensioenfondsen tot nu de meldregeling vormvrij was, is dat met deze wetswijziging niet meer het geval.

Personen krijgen de mogelijkheid om ook te melden over inbreuken die 'zeer waarschijnlijk zullen plaatsvinden', wat het mogelijk maakt om de inbreuk te voorkomen.

11 Wet Huis voor klokkenluiders.

12 Artikel 3:10, 3:17, 4:11, 4:14 en 4:15 van de Wft.



WAT WIJZIGT ER?

Reikwijdte personen

Werkgevers zijn verplicht om een meldregeling voor werknemers op te stellen. Werkgevers mogen ervoor kiezen om de meldregeling open te stellen voor de volgende personen:

- zelfstandigen
- aandeelhouders en personen die behoren tot het bestuurlijk, leidinggevend of toezichthoudend orgaan van een onderneming, met inbegrip van niet bij het dagelijks bestuur betrokken leden,
- vrijwilligers en bezoldigde of onbezoldigde stagiairs,
- eenieder die werkt onder toezicht en leiding van aannemers, onderaannemers en leveranciers,
- voormalig werknemers.

Een organisatie mag op grond van de nieuwe wettekst de groep van potentiële melders wel inperken tot 'alleen werknemers'. Ik raad dit echter af om te doen. Als organisatie doe je er goed aan om zoveel mogelijk mensen de gelegenheid te geven om vermoedens van misstanden en informatie over inbreuken te melden, zodat je de onregelmatigheid kunt herstellen.

Ik adviseer om ten aanzien van 'voormalig werknemers' hier een termijn aan te houden van bijvoorbeeld zes maanden tot een jaar.

Overigens wordt in de memorie van toelichting over dit wetsvoorstel de suggestie gewekt dat sollicitanten en potentiële leveranciers ook gebruik mogen maken van de meldregeling. In de wet komt dit niet meer terug. Het is dus aan de organisatie zelf om hier een keuze in te maken.

Ik sta stil bij de impact van het openstellen van deze regeling voor sollicitanten en potentiële leveranciers. Stel dat een sollicitant een melding van een vermoeden van een misstand of inbreuk doet. Het benadelingsverbod is van kracht wanneer je als organisatie deze regeling openstelt aan sollicitanten en potentiële leveranciers. Is een werkgever in zo'n geval dan verplicht om de sollicitant alsnog aan te nemen, omdat de sollicitant niet benadeeld mag worden? Dat kan niet de bedoeling zijn. In dit voorbeeld moet de werkgever kunnen aantonen dat de afwijzing niets te maken heeft met het doen van de melding (zie ook later meer over omgekeerde bewijslast).

Overigens zie ik de laatste jaren ook een trend ontstaan dat veel organisaties de meldregeling openzetten voor 'een ieder'. Dat betekent dat ook klanten, of bij wijze van spreken: de burens, het recht hebben om te melden.



WAT WIJZIGT ER?

Definitie van misstand

De voorgestelde definitie van het begrip misstand wijzigt. Op basis van de nieuwe wet luidt deze als volgt:

“Handeling of nalatigheid waarbij het **maatschappelijk belang** in het geding is bij schending van een **wettelijk voorschrift**, een gevaar voor de **volksgezondheid**, een gevaar voor de **veiligheid van personen**, een gevaar voor de **aantasting van het milieu**, een gevaar voor **het goed functioneren van de organisatie** als gevolg van een **onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten**, niet zijnde een inbreuk op het Unierecht.”

Zoals eerder aangegeven is vastgehouden aan 'maatschappelijk belang' in de definitie van misstand. Dat betekent dat werkgevers zelf de keuze moeten maken om wel of niet aanvullend ook integriteitsincidenten¹³ en onregelmatigheden¹⁴ op te nemen in de regeling.



WAT WIJZIGT ER?

Vermoedens van EU-inbreuken worden toegevoegd

De nieuwe wet verplicht organisaties om personen de gelegenheid te geven om niet alleen misstanden, maar ook 'inbreuken op het Unierecht' veilig te kunnen melden en openbaar te maken (zie over het recht tot openbaarmaking verderop in dit artikel).

Een inbreuk op het Unierecht is een handeling of nalatigheid die:

- onrechtmatig is en betrekking heeft op bepaalde Uniehandelingen en beleidsterreinen, of,
- het doel of de toepassing ondermijnt van de regels in die Uniehandelingen en beleidsterreinen.

Voorbeelden van Uniehandelingen en beleidsterreinen zijn financiële diensten, producten en markten, veiligheid van vervoer en bescherming van het milieu.

Personen krijgen de mogelijkheid om ook te melden over inbreuken die 'zeer waarschijnlijk zullen plaatsvinden' binnen de organisatie, alsmede over pogingen tot het verhullen van dergelijke inbreuken. Dit wordt aangeduid als 'informatie over een EU-inbreuk'. Kortom, personen worden eerder dan nu het geval is, uitgenodigd om te melden of openbaar te maken.

Onderstaand is weergegeven wat in veel huidige regelingen gemeld mag worden: misstanden op grond van de Wet Huis voor klokkenluiders.



Integriteitsincidenten¹⁵ en onregelmatigheden¹⁶ voegen werkgevers op eigen initiatief toe, omdat je immers als organisatie niet wilt wachten totdat een gebeurtenis zich verder heeft ontwikkeld tot een misstand.

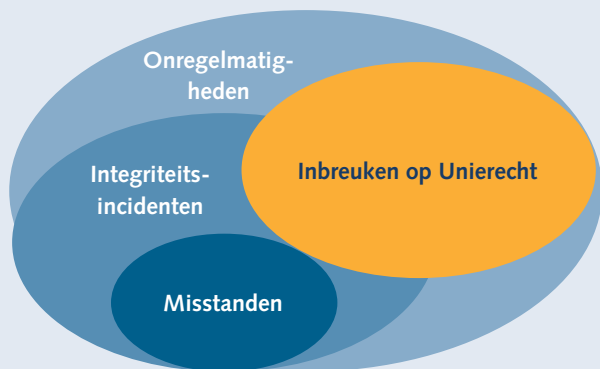
13 Gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het bedrijf van de onderneming (artikel 1 Bpr, artikel 1 Bgfo, artikel 19a Bftk).

14 Gedraging of gebeurtenis die potentieel een integriteitsincident of een misstand kan worden.

15 Gedraging of gebeurtenis die een ernstig gevaar vormt voor de integere uitoefening van het bedrijf van de onderneming (artikel 1 Bpr, artikel 1 Bgfo, artikel 19a Bftk).

16 Gedraging of gebeurtenis die potentieel een integriteitsincident of een misstand kan worden.

Op grond van de nieuwe wet ziet het plaatje er anders uit. Zichtbaar is dat personen, veel meer dan nu het geval is, beschermd mogen melden doordat de reikwijdte van inbreuken verder strekt dan de definitie van misstanden. En dit wordt dan nog eens versterkt dat onder inbreuken ook wordt verstaan: 'inbreuken die zeer waarschijnlijk zullen plaats vinden'.



WAT WIJZIGT ER? **Mondeling melden**

Melders hebben het recht om mondeling, per mail of schriftelijk te melden. Het is niet meer toegestaan om van de melder te verlangen de melding op papier te zetten. Wanneer een persoon ervoor kiest om mondeling te melden, dan moet de werkgever zorgen voor een opname van het gesprek of een volledige en nauwkeurige schriftelijke weergave van het gesprek. De melder moet de gelegenheid krijgen om de schriftelijke weergave van het meldingsgesprek te controleren, te corrigeren en voor akkoord te tekenen.



WAT WIJZIGT ER? **Recht om direct extern te melden**

Personen krijgen het recht om het vermoeden van een misstand of inbreuk (die zeer waarschijnlijk zal plaatsvinden) direct extern bij een bevoegde autoriteit te melden. Met bevoegde autoriteit wordt bijvoorbeeld de ACM, DNB, AFM, het Huis, de IGJ en de Nza bedoeld. Werkgevers zijn verplicht om personen op dit recht te wijzen in de meldregeling. Werkgevers mogen niet verplichten om eerst intern te melden. Werkgevers mogen dit wel aanmoedigen.



WAT WIJZIGT ER? **Recht tot openbaar maken**

Personen krijgen het recht om het vermoeden van een misstand of informatie over een inbreuk openbaar te maken als zij zich houden aan onderstaande voorwaarden. Met openbaar maken wordt bijvoorbeeld contact met de pers bedoeld.

Een persoon is beschermd tijdens en na het openbaar maken wanneer hij/zij:

- redelijke gronden heeft om aan te nemen dat de gemelde informatie juist is op het moment van de melding. Het is niet nodig dat hij/zij bewijs aandraagt voor zijn/haar vermoedens, en
- eerst een interne melding heeft gedaan bij het interne meld- en onderzoekspunt en een bevoegde autoriteit, of rechtstreeks gemeld heeft bij een bevoegde autoriteit en hij/zij redelijke gronden heeft om aan te nemen dat de afhandeling van de melding onvoldoende voortgang heeft, of
- redelijke gronden heeft om aan te nemen dat:
 - de misstand of inbreuk een dreigend of reëel gevaar kan zijn voor het algemeen belang;
 - een risico bestaat op benadeling bij melding aan een bevoegde autoriteit, of
 - het niet waarschijnlijk is dat de misstand of inbreuk doeltreffend wordt verholpen.

De melder moet bij het openbaar maken een zorgvuldige belangenafweging maken. De melder moet daarbij bijvoorbeeld het belang van de bekendmaking afwegen tegen het belang van de betrokkenen. In de memorie van toelichting en de EU-Richtlijn worden bijzonder veel punten aangedragen die de melder moet meenemen in zijn of haar afweging om de melding te openbaren. Ik ondersteun dat een besluit tot openbaar maken niet lichtzinnig genomen mag worden. Het aantal punten dat de melder moet meenemen in zijn afweging maakt het eigenlijk te complex. Wanneer ik als vertrouwenspersoon ooit een melder zou begeleiden die overweegt te openbaren, zou ik de melder in dat geval adviseren om de afweging te maken aan de hand van de teksten uit de memorie, de EU-Richtlijn en met advies van een jurist. Wanneer een melder de afweging te gemakkelijk maakt, zou hij – als ik de vernieuwde wet juist interpreteer – alsnog zijn recht op bescherming kunnen kwijtraken.



WAT WIJZIGT ER?

Omgekeerde bewijslast

De omgekeerde bewijslast doet zijn intrede voor klokkenluiders. Dit betekent dat wanneer melders tijdens of na het doen van een melding (of openbaarmaking) worden benadeeld door hun werkgever of door een bevoegde instantie, standaard mag worden aangenomen dat deze benadeling verband houdt met het doen van de melding.

Vanwege de omgekeerde bewijslast is het aan de werkgever (of de bevoegde autoriteit) om aan te tonen dat benadeling geen verband houdt met de melding. Deze bescherming is ook van toepassing op degene die de melder bijstaat (bijvoorbeeld de vertrouwenspersoon of een derde).



WAT WIJZIGT ER?

Kwade opzet wordt bestraft

Wanneer een melder opzettelijk onjuiste of misleidende informatie verspreidt, kan de melder daarvoor worden bestraft.



WAT WIJZIGT ER?

Regels voor interne meldkanalen van werkgevers

In de nieuwe wettekst worden eisen gesteld aan het meldpunt van werkgevers. Het meldpunt moet binnen zeven dagen de melding bevestigd hebben.

De organisatie is verplicht om uiterlijk binnen drie maanden passende maatregelen te nemen. Met passende maatregel wordt bedoeld dat de melding voldoende wordt behandeld en nader onderzoek wordt gedaan indien dat nodig blijkt. Een passende maatregel kan ook zijn dat geen nader onderzoek naar aanleiding van de melding wordt gedaan, vanwege de geringe betekenis van de vermoede misstand of inbreuk.

Overigens adviseer ik aan organisaties om een kortere reactietermijn te hanteren. Een periode van 6 tot 8 weken is vaak al lang genoeg.

Medewerkers zijn onder bepaalde voorwaarden beschermd wanneer zij de openbaarheid opzoeken door de pers te benaderen over een misstand of informatie over een EU-inbreuk.

Welke acties moeten werkgevers nemen?

Naar aanleiding van deze wetswijziging is er werk aan de winkel voor werkgevers. Werkgevers moeten de 'Regeling melden vermoeden onregelmatigheid, integriteitsincident of misstand' – ook wel klokkenluidersregeling genoemd – aanpassen. Daarbij moet het bijbehorende meldsysteem aangepast worden. Met het meldsysteem bedoel ik de inrichting van een meldregister en het inrichten van een meldpunt en onderzoekspunt. Veel werkgevers die tot nu toe hier nog niet mee te maken hebben gehad, zullen nu een meldregeling en een bijbehorend intern meldsysteem moeten inrichten.

Keuzes maken bij de implementatie

Bij het inrichten van de nieuwe meldregeling moeten werkgevers een aantal keuzes maken:

- Welke personen mogen gebruik maken van de meldregeling? Beperk je dit tot alleen medewerkers of mogen ook anderen zoals zelfstandigen, aandeelhouders, bestuurders, aannemers, leveranciers melden? En wat doe je met sollicitanten en potentiële leveranciers?
- Wordt het meld- en onderzoekspunt één en hetzelfde punt?

- Beleggen we het meld- en onderzoekspunt intern of extern? Dit betreft overigens alleen een keuze voor organisaties met minder dan 250 werknemers. Grotere organisaties zijn verplicht om het meld- en onderzoekspunt intern te organiseren.
- Welke reactietermijn hanteer je? De wettelijke termijnen of wil je aan je melders toezeggen dat je organisatie eerder passende maatregelen treft?
- Benoem je een vertrouwenspersoon?
- Maak je het mogelijk om anoniem te melden?

Veilig melden

Het allerbelangrijkste in dit traject is de aandacht voor veiligheid: de veiligheid van het melden. Je wilt als organisatie dat personen zoveel mogelijk intern melden, zodat je de gelegenheid krijgt om onregelmatigheden op te lossen. Een veilige meldcultuur is daarvoor voorwaardelijk. Zonder veiligheid kun je niet van mensen verlangen dat er gemeld wordt. Het gaat hierbij om de manier waarop veiligheid wordt ervaren door mensen, ongeacht wat je als organisatie daar wel of niet voor regelt. Een veilige meldcultuur was altijd al belangrijk, maar vanwege deze wet wordt het belang ervan alleen maar vergroot.



Zijn we er nu met deze nieuwe wet?

Door deze wet zijn stappen voorwaarts gemaakt ten aanzien van de veiligheid van medewerkers. De omgekeerde bewijslast wordt ingevoerd. Medewerkers kunnen niet alleen bestaande inbreuken en misstanden melden, maar ook potentiële EU-inbreuken. En medewerkers zijn onder bepaalde voorwaarden beschermd wanneer zij de openbaarheid opzoeken door de pers te benaderen over een misstand of informatie over een EU-inbreuk.

Zijn klokkenluiders vanwege deze wetswijzigingen nu voldoende beschermd? Helaas, deze vraag kan ik niet positief beantwoorden.

Zoals ook in het begin van dit artikel is aangegeven, zijn niet alle leerpunten uit de evaluatie van de Wet Huis klokkenluiders meegenomen die het voor melders veiliger kunnen maken. Ja, er komt een pilot van een steunfonds, maar dit wordt in eerste instantie beperkt opgezet.

Ik vind het een gemiste kans dat werkgevers die zich niet aan de wet houden niet gestraft worden. Het Huis krijgt immers voorlopig geen handhavingsrechten toegekend. Dat betekent ondermeer dat werknemers die toch benadeeld worden, doordat hun werkgever zich niet aan de wet houdt, de gang naar de rechter hebben te maken. En de wettelijke bescherming is pas van toepassing wanneer echt sprake is van een misstand waarbij het maatschappelijk belang in geding is of sprake is van een inbreuk op het Unierecht; niet bij het melden van onregelmatigheden en incidenten.

Naast deze kritieken bestaat ook nog het punt dat deze wet het er niet gemakkelijker op maakt voor melders en bevoegde autoriteiten. Op grond van de aanstaande wet is het nodig dat melders en bevoegde autoriteiten die de meldingen moeten onderzoeken het onderscheid maken tussen een misstand en een EU-inbreuk. Een EU-inbreuk mag namelijk al gemeld worden wanneer het zeer waarschijnlijk is dat deze zich gaat voordoen. Bij een misstand moet deze al hebben plaatsgevonden.

Doordat deze wet nog geen optimale veiligheid biedt aan potentiële melders is het belangrijk dat werkgevers hier een verantwoordelijkheid nemen en vanuit goed werkgeverschap de regeling op zo'n manier inrichten dat het werkelijk veilig voelt voor medewerkers. Ik noem hierbij in het bijzonder:

- Zorg dat de regeling niet alleen misstanden en informatie over EU-inbreuken omvat, maar ook onregelmatigheden, zodat medewerkers ook in de fase van onregelmatigheid al beschermd zijn (veel werkgevers hanteren nu al dat principe).
- Zorg dat zoveel mogelijk personen gebruik mogen maken van deze regeling, dus niet alleen de medewerkers.
- Zorg dat alle personen recht hebben op juridische en psychosociale bijstand wanneer zij een melding doen.
- Zorg dat de personen kunnen melden bij één intern meldloket, zonder dat zij zich hoeven af te vragen of het nu een onregelmatigheid, een integriteitsincident of een misstand is.
- Zorg dat personen zoveel mogelijk worden aangemoedigd en ondersteund om intern vertrouwelijk te melden met naam en toenaam. Bied voor nood de mogelijkheid aan om anoniem te melden en leg daarbij goed uit dat er dan geen mogelijkheid voor terugkoppeling is.
- Hanteer kortere reactietermijnen dan in de wet is voorgesteld. Het wachten op uitsluitel is spannend. Drie maanden is dan echt te lang voor de melder. Ik denk eerder aan een termijn van zes tot acht weken.

Zolang de wetgever deze waarborgen niet regelt in de wet, is het aan de werkgever om voor zijn werknemers en andere betrokkenen te zorgen.

Cora Wielenga treedt op als externe vertrouwenspersoon voor verschillende organisaties. Ze is daarnaast compliance adviseur en directeur bij het Nederlands Compliance Instituut.

EEN ANDERE VORM VAN ONGEWENST GEDRAG

Suzanne de Boer-Verheij

Meldingen die worden gedaan door klokkenluiders gaan vaak over ongewenst gedrag, wantoestanden, fraudes of andere praktijken die het daglicht niet dulden. Dit zijn situaties waarbij het logisch (en dapper) wordt geacht dat een klokkenluider zich erover uitsprekt. Er zijn ook vormen van ongewenst gedrag die een goede intentie hebben maar die op lange termijn toch schadelijk kunnen zijn. Hoe kan daarmee worden omgegaan? En wat betekent dat voor de observeerder van dergelijk gedrag? Is dat ook reden om de klok te luiden? In deze bijdrage geef ik een korte bespiegeling op dit vraagstuk.

In het denken over fraude, ongewenst gedrag of andere misstanden gaat het vaak om gedrag dat is gericht op het beoordelen van zichzelf of het benadelen van de organisatie en collega's. Dit kan verschillende vormen hebben, variërend van wangedrag, crimineel gedrag, het overtreden van regels, sabotage, corruptie, fraude, seksuele intimidatie tot pesten. Het kan eigenlijk het best worden samengevat als 'gedrag dat maatschappelijke en/of organisatie-brede normen en regels overtreedt'. Voorbeelden die daarvan onlangs het nieuws haalden zijn de beurshandelaar die vanuit woede om het uitblijven van een salarisverhoging met voorkennis handelde via een privé-effectenrekening van ING¹, het overschrijven van bedragen van de bedrijfscreditcard naar de eigen rekening² of het aanschaffen van meubilair via de thuiswerkregeling om dit vervolgens te verkopen³. De intentie die ten grondslag ligt aan bovengenoemd gedrag is negatief en komt voort uit teleurstelling, woede of frustratie.

Interessant is ook een andere vorm van niet-integer gedrag, te weten ongewenst gedrag met een goed bedoelde helpende intentie: pro-organisatie gedrag. Hierbij gaat het om "acties die bedoeld zijn om de organisatie effectiever te laten functioneren waarbij (on)bedoeld maatschappelijke waarden, wetten en/of regels worden overtreden".⁴ De kern van dit gedrag is juist gelegen in het commitment aan het succes van de organisatie. Denk aan de bekende situatie waarbij hypotheekadviseurs de handtekening van klanten nabootsten om hen niet (opnieuw) lastig te hoeven vallen met een document en zo de snelheid in het proces te houden⁵ of een situatie waarin een medewerker besluit de rekeninggegevens van zijn familie te gebruiken om nieuwe software te testen⁶. Uit onderzoek⁷ is gebleken dat drie motieven te identificeren zijn die meestal de basis vormen van dit gedrag: het verbeteren van efficiency, een collega

1 www.fd.nl/financiele-markten/1414262/miljoenentransacties-met-voorkennis-via-ing-duitsland-vbk1caPljRxH

2 www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/geld-overmaken-van-zakelijke-creditcard-naar-eigen-bankrekeningen

3 www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/oneigenlijk-gebruik-thuiswerkregeling

4 E.E. Umphress en J.B. Bingham, (2011) *When Employees Do Bad Things for Good Reasons; Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors*, *Organization Science*, 22 (3), pp 621-640.

5 www.fd.nl/ondernemen/1177128/aantal-geschorste-hypotheekadviseurs-bij-abn-loopt-op-tot-90-vbk1caPljRxH

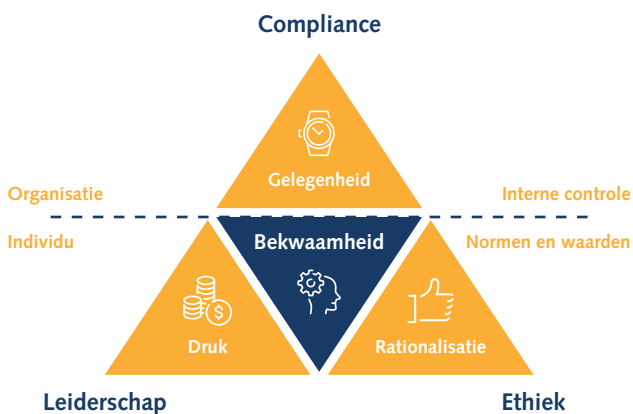
6 www.tuchtrechtbanken.nl/uitspraak/raadplegen-rekeningen-bij-uitvoering-systeemtest

7 Morrison (2006) in J.M. Vardamam, M.B. Gondo en D.G. Allen, (2014) *Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace*, *Human Resource Management Review* 24, 108-118.

of manager helpen een taak beter uit te voeren of betere service verlenen aan klanten. Echter, ondanks de nobele intenties kent dit gedrag ook risico's. Ten slotte kan het (op de lange termijn) schade opleveren aan de organisatie.

In beide vormen van niet-integer gedrag zijn de drie componenten van de fraude-driehoek, of beter gezegd; de driehoek van ongewenst gedrag, duidelijk herkenbaar. Deze componenten zijn van invloed op het ontstaan van ongewenst gedrag:

1. ervaren druk
2. mogelijkheid
3. rationalisatie



Een korte toelichting op de componenten:

1. "(Ervaren) druk" kan verschillende vormen hebben zoals financiële of gezondheidsproblemen, een naderende reorganisatie, (dreigend) baanverlies of het uitblijven van een promotie.
2. Een "mogelijkheid" die zich kan voordoen is bijvoorbeeld beschikken over vertrouwelijke informatie, bekend zijn met een zwakheid in een proces, toegang hebben tot (financiële) middelen et cetera.
3. En tot slot is er de "rationalisatie"; dit betreft de argumenten die gebruikt kunnen worden om bepaalde acties te rechtvaardigen. Voorbeelden hiervan zijn 'als ik het niet doe, doet een ander het wel', 'anderen doen het ook' en 'ik doe het maar één keer'.

Bij pro-organisatie gedrag zijn zowel de intentie van het gedrag (de organisatie willen helpen) én de rationalisatie van het gedrag (gezien de focus op een positieve uitkomst voor de organisatie) significant anders dan bij ongewenst gedrag dat erop gericht is zichzelf te bevoordelen of de organisatie te schaden.

Ondanks dat het pro-organisatie gedrag zich kenmerkt door een goede intentie blijft het gedrag waarbij bepaalde grenzen of regels worden overschreden. Dit leidt tot drie interessante vervolgvragen:

1. Hoe moet een organisatie omgaan met dit gedrag?
2. Is dit gedrag ook voor klokkenluiders meldingswaardig?
3. Is de organisatie ingericht op voorkomen van pro-organisatie niet-integer gedrag?

Bij het beoordelen van een situatie waarbij regels niet zijn nageleefd, is het vooral belangrijk om te onderzoeken wat de intentie van de overtreder was. Deze intentie is een belangrijke graadmeter / richtingaanwijzer voor de reactie die passend zou zijn bij het incident. Tenslotte, wanneer de intentie niet was om de organisatie te schaden of zichzelf te bevoordelen kan een strenge straf juist averechts werken en de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie juist verminderen. Tegelijkertijd moet wel een oplossing worden gevonden voor de situatie en zijn wellicht consequenties nodig. De oplossing is dan gelegen in het waarderen van de inzet en intentie van de medewerker, maar het afkeuren van de specifieke actie. Dit kan tevens een signaal zenden naar de organisatie waarbij wordt aangegeven dat commitment en inzet wordt gewaardeerd, maar dat regels er zijn om de grenzen van het toelaatbare te bepalen.

De intentie van de overtreder is ook bij het doen van een eventuele melding een belangrijke graadmeter om te bepalen wat de passende actie is: melden of niet. Is het noodzakelijk om te melden of de klok te luiden of is gezien de intenties een andere oplossing mogelijk? Het tweede lijkt voor de hand liggend. Tegelijkertijd kan het zijn dat de intenties weliswaar positief zijn, maar dat het gedrag inmiddels wijdverspreid is en op langere termijn juist een nadelig effect heeft voor de organisatie of haar stakeholders. In dat geval is het luiden van de klok een adequate actie, om de organisatie een spiegel voor te houden. De organisatie vertrouwt namelijk dan collectief te veel op de goede intenties en heeft het oog verloren voor de nadelige effecten. Desondanks lijkt het, net als eigenlijk bij andere incidenten of misstanden, bij goede intenties het verstandigst om éérs het gesprek aan te gaan vóór er grotere stappen worden gezet.

Suzanne de Boer-Verheij werkt als consultant bij Transcendentgroup Nederland. Zij is gespecialiseerd in vraagstukken rondom compliance, gedrag en cultuur. Hiervoor werkte ze als compliance officer en toezicht-houder bij De Nederlandsche Bank. Dit artikel is gebaseerd op de scriptie die zij schreef ter afronding van haar postdoctorale opleiding Master of Compliance aan de VU.

Online Themamiddag

Veilig de klok luiden

3 februari 2022

