

Themasessie

Veilige meldstructuur/cultuur



Welkom

Adinda Lammens

Senior compliance adviseur | Vertrouwenspersoon
Nederlands Compliance Instituut

"Het is met integriteit net als met geluk, in je eentje kun je ver komen, maar je komt verder met zijn tweeën." Bron: H. van Luijk, 2000.



Agenda

- Introductie
- Van regeling naar meldstructuur/cultuur
- Rol van psychologische veiligheid
- Actualiteiten
- Afsluiting

Veilige meldstructuur

Een meldregeling en nu?

- Sinds 17 dec 2023 verplichting interne meldregeling (Wet bescherming klokkenluiders)
- Integriteitsschendingen kunnen in vrijwel iedere organisatie voorkomen.
- Het enkel hebben van een meldregeling is dan ook niet voldoende.
- De meldregeling moet goed geïmplementeerd zijn in de organisatie én worden opgevolgd.
- De organisatie laat daarmee zien dat zij meldingen conform de regeling oppakt (zorgvuldigheid) -> dit nodigt medewerkers weer uit om zich uit te spreken en voorkomt schade.
- Hoe pakken we dit aan?

Doelstelling

**Van een papieren exercitie
naar een veilige meldcultuur.**

Veilige meldcultuur

Een veilige meldcultuur is een omgeving waarin medewerkers zich veilig en beschermd voelen om vermoedens van integriteitsschendingen/misstanden binnen de organisatie te melden én actief worden aangemoedigd om dit te doen.



Vraag

Wat zijn belangrijke kenmerken van een veilige meldcultuur?

Kenmerken o.a.

- Bescherming tegen benadeling
- Open communicatie
- Heldere procedure
- Vertrouwelijkheid
- Ondersteuning en begeleiding
- Onafhankelijke en objectieve afhandeling
- Aandacht voor preventie/awareness
- Functionarissen kennen/nemen hun rol en verantwoordelijkheid
-



Kenmerken succesvolle meldprocessen

- *Succes wordt niet alleen bepaald door de uitkomst, maar ook door de ervaren rechtvaardigheid en zorgvuldigheid tijdens het proces.*
- *Transparantie en doorlopende informatievoorziening zijn cruciaal.*
- *Zorgvuldige en snelle afhandeling vergroot de kans op succes.*
- *Balans tussen objectiviteit en menselijke benadering draagt bij aan een positieve ervaring*

Bron: Melden met succes Een verkennend onderzoek naar de kenmerken van succesvol verlopen interne meldprocessen integriteit (Universiteit Utrecht augustus 2022).



Stelling

**Onze meldregeling is
goed geborgd binnen
de organisatie.**

Verschillende stappen



Implementatie

- Duidelijke meldregeling (en bijv. stroomschema)
- Aanwijzen van onafhankelijk en deskundig meldpunt
- Vindbaarheid en toegankelijkheid van meldregeling/meldpunt/VP
- Communicatie over de regeling
- Creëren van awareness over integriteit
- Rol en verantwoordelijkheid: Bekendheid van de regeling bij de functionarissen zoals leidinggevenden, vertrouwenspersoon, compliance officers.
- Breng de functionarissen in het proces samen en geef training bijv. try-out



maandag 9 december 2024

Stelling

**Leidinggevendenden zijn
binnen onze organisatie
op de hoogte van de
meldregeling.**

• Klopt dit?

**Wetenschap: Doorgaans
is één melding niet
genoeg voordat het als
interne melding wordt
beschouwd.**



Uitspraak Babboe-zaak

- Wat is opgevallen in de uitspraak m.b.t. opvolging interne meldregeling?
- Rb verwijst naar de interne meldregeling die niet correct is opgevolgd.
 - Meldingen zijn door leidinggevenden niet serieus genomen en medewerker wordt verwezen naar speak up line.
 - Rb: werkgever kwam er niet mee weg door te stellen dat het niet duidelijk is dat werknemer een beroep deed op de regeling. Van management mag worden verwacht dat zij dit herkennen en dat een melding opgevolgd moet worden.



Uitspraak Babboe-zaak

- *R.O. 3.7: het verwijt dat de medewerker niet duidelijk genoeg heeft gemaakt dat hij een melding deed als bedoeld in de klokkenluidersregeling is niet terecht. Van het management mag worden verwacht dat herkend wordt wanneer een melding moet worden opgevolgd. Het is een omkering om van de werkvloer te verwachten dat deze zich erom bekreunt hoe de melding exact vorm moet krijgen. **De melding is vormvrij.** Medewerker heeft keer op keer aandacht gevraagd voor de framebreuken en is op enig moment ook het woord klokkenluider gaan gebruiken. Dit is voor werkgever geen aanleiding geweest om zijn melding als melding in de zin van de klokkenluidersregeling te herkennen en/of erkennen.*

Melding

- Anoniem melden mogelijk maken
 - Opvanggesprek met melders; tijd en ruimte voor verhaal/emoties,
 - Tijdig informeren melder over de verschillende stappen (contact onderhouden)
 - Bescherming van de identiteit melder
 - Informeren van de betrokkene (op wie melding betrekking heeft)
 - Vertrouwelijkheid
 - Geen benadeling (of poging/dreiging daartoe)
- Let op: Hoe een melding wordt opgepakt en opgevolgd heeft niet alleen invloed op de betreffende melding maar ook voor toekomstige gevallen.



Opvanggesprek

- Ruimte voor emoties
- Creëren van veiligheid
- Uitleg over het proces / klokkenluidersregeling
- Waarborgen vertrouwelijkheid identiteit
- Wijzen op de mogelijkheid van bijstand



Melding en opvolging (2)

- Advies over opvolging: welke vorm van opvolging is noodzakelijk .
- Is een onderzoeksprotocol aanwezig + (interne) onderzoekers?
- Wees alert op terugkoppeling aan melder/betrokkenen
- Communicatie tussen betrokken functionarissen én binnen organisatie -> maak hierover afspraken.



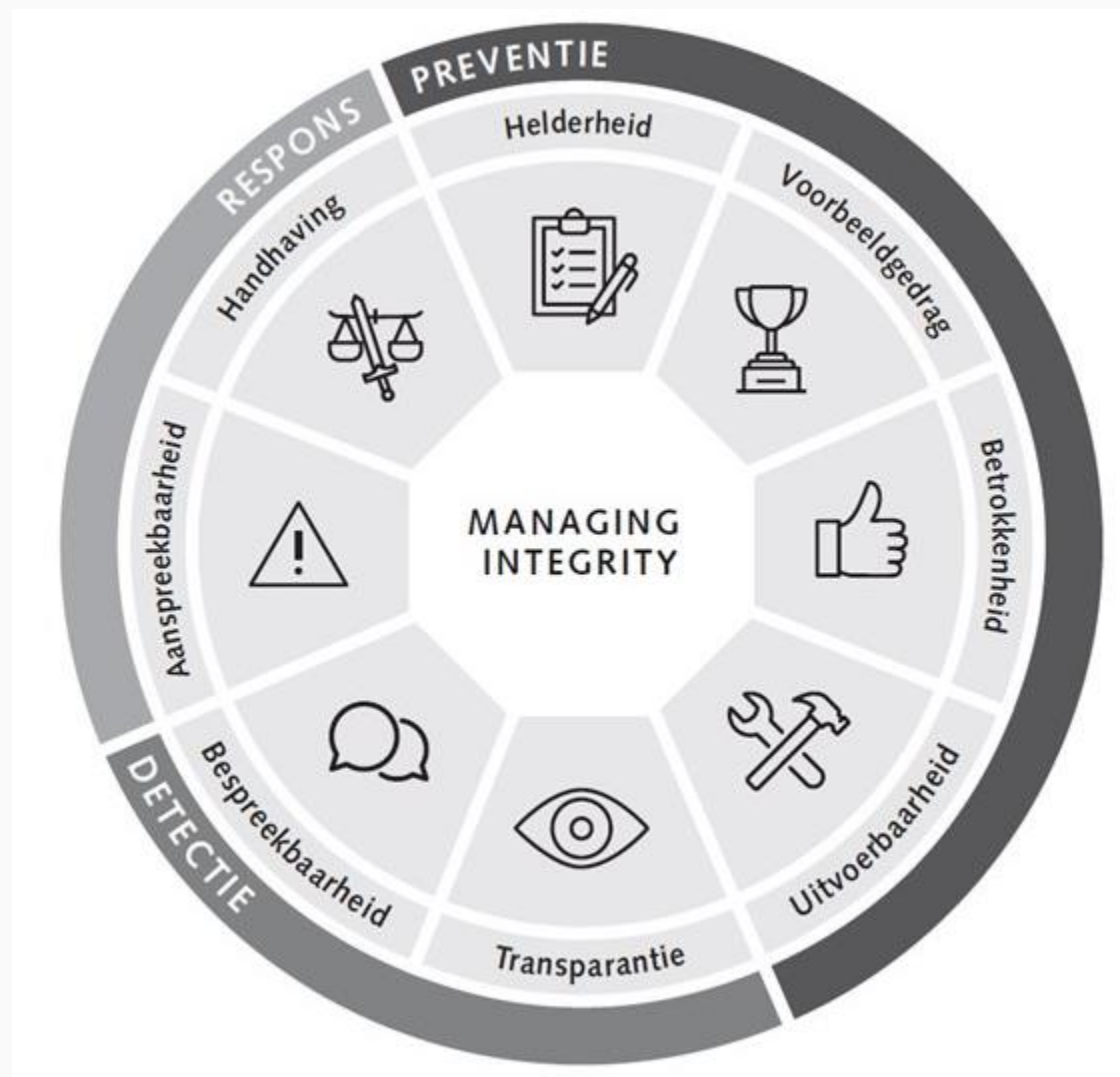
Evaluatie en verbetering

- Evaluatie per doorlopen meldproces en periodiek:
 - Wat zijn de verbeterpunten? Wat doen we de volgende keer anders?
 - Hoe zetten we de lessons learned in voor bewustwording in de organisatie?
 - Moet de regeling en werkinstructies worden aangepast?
 - Lessons learned delen binnen de organisatie.
- Rapportage (jaarlijks geanonimiseerd)
- Uitwisselen van ervaringen en kennis functionarissen (training)



Borging

Bron:
KPMG



Stelling

**Psychologische veiligheid is
erg belangrijk in het creëren
van een veilige meldcultuur.**

Psychologische veiligheid

**Een klimaat waarin
mensen
interpersoonlijke risico's
durven nemen**

Elementen van psychologische veiligheid

- Verwijst naar de eigenschappen van een groep (klimaat/cultuur)
- Mensen voelen zich veilig om zonder risico's/consequenties:
 - zich uit te spreken,
 - vragen te stellen,
 - anderen aan te spreken,
 - zorgen uiten,
 - fouten melden,
 - ongevraagd ideeën aanbrengen.
- Gaat over gedrag en interacties tussen mensen

Voordelen

- Vertrouwen in het meldproces neemt toe als medewerkers weten dat er geen negatieve sociale consequenties zijn.
- Werknemers durven hun mening te geven, zorgen te uiten en vermoedens tijdig te adresseren. En zullen dit ook eerder doen.
- Meldingen worden effectief onderzocht en opgevolgd.
- Medewerkers zien dat er iets verandert na een melding, wat het vertrouwen versterkt.
- Melden van fouten is essentieel voor leren en verbeteringen binnen een organisatie -> kansen voor verbetering!
- Door tijdig melden kan voorkomen worden dat ongewenst gedrag escaleert.



Acties om PV te versterken

- Voorbeeldgedrag -> bereid zijn om te erkennen dat ook jij fouten kan maken. Daarmee geef je de ander toestemming om dat ook te doen.
- Geen eenmalige acties maar voortdurend handelingspatroon.
 - Voortdurend communiceren wat PV is en waarom het nodig is.
- Vragen stellen en echt luisteren.
- Uitnodigen van medewerkers om hun eigen mening te geven in concrete situaties.
- Laten merken dat een breder perspectief nodig is en een beroep op de medewerkers doen.
- Positief en constructief reageren als medewerkers zich uitspreken.



Doelstelling

**Van papier, structuur naar veilige
meldcultuur: Zorg voor een psychologisch
veilige werkomgeving!**

Ontwikkelingen Wbk 2024

The background of the slide is a complex, abstract image. It features a dense network of bright blue and green light trails that crisscross the frame, creating a sense of dynamic movement and connectivity. In the background, a city skyline is visible at night, with numerous lights from buildings and streets. The overall color palette is dominated by deep blues, vibrant greens, and warm yellows from the city lights.

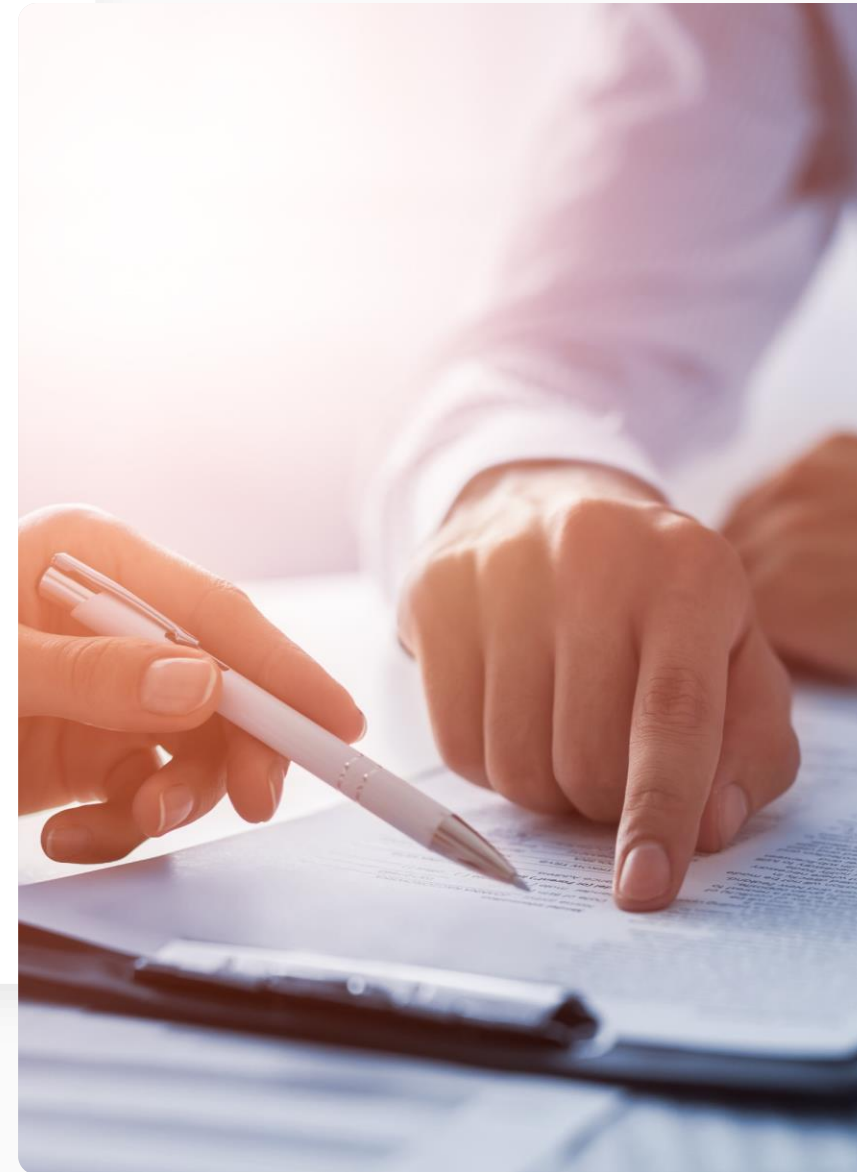


Anoniem melden

- Besluit anoniem melden vermoedens van misstanden. (artikel 2 lid 2 e en f Wbk)
- Internetconsultatie van april 2024 t/m eind augustus 2024
- Nu stil rondom het besluit.
- Svz: In het voorjaar komt minister Uitermark met een brief waarop ze toelichting geeft o.a. op anoniem melden.

Ondersteuning melders

- Juridische en psychosociale ondersteuning
- Gratis rechtsbijstand en/of mediation bij doorverwijzing HvK
- Slachtofferhulp biedt sinds sept 2022 psychosociale hulp na doorverwijzing HvK
- [Huis voor Klokkenluiders breidt psychosociale ondersteuning voor klokkenluiders uit | Nieuwsbericht | Huisvoorklokkenluiders](#)



Toezicht en sanctiebevoegdheid HvK

- Wetsvoorstel waardoor HvK eind 2026/begin 2027 toezichts- en sanctietaken kan gaan gebruiken, bijvoorbeeld in geval van:
 - Geen verplicht intern meldkanaal in organisaties met 50 of meer werknemers;
 - Melders worden benadeeld vanwege hun melding;
 - De identiteit van de melder niet beschermen.

[Toezicht en sanctiebevoegdheid verwacht vanaf eind 2026](#)
[| Nieuwsbericht | Huisvoorklokkenuiders](#)

Wat ga je morgen anders doen?

TIME
FOR
CHANGE

Welke vragen zijn er?



Bedankt!



Naslag tips

- [Home | Wet bescherming klokkenluiders](#)
- [Toezicht en sanctiebevoegdheid verwacht vanaf eind 2026 | Nieuwsbericht | Huisvoorklokkenluiders](#)
- Handreiking Intern onderzoek HvK: [Huis voor Klokkenluiders publiceert handreiking Intern onderzoek voor werkgevers | Nieuwsbericht | Huisvoorklokkenluiders](#)
- [20220915_Rapport+HvK+Succesvol+Melden.pdf](#)
- [Whistleblowing-Frameworks-Research_Report_2024_final_final.pdf](#)
- Samen in de Zandbak. Op zoek naar psychologische veiligheid. Elmira Nijhuis
- De onbevreesde organisatie. Amy Edmondson

The background features a complex network of thin, light blue lines connecting various currency symbols (Euro, Dollar, Yen, Pound) and a stylized globe composed of dots and lines. A thick, dark blue curved line arches over the text.

Nederlands **compliance** Instituut

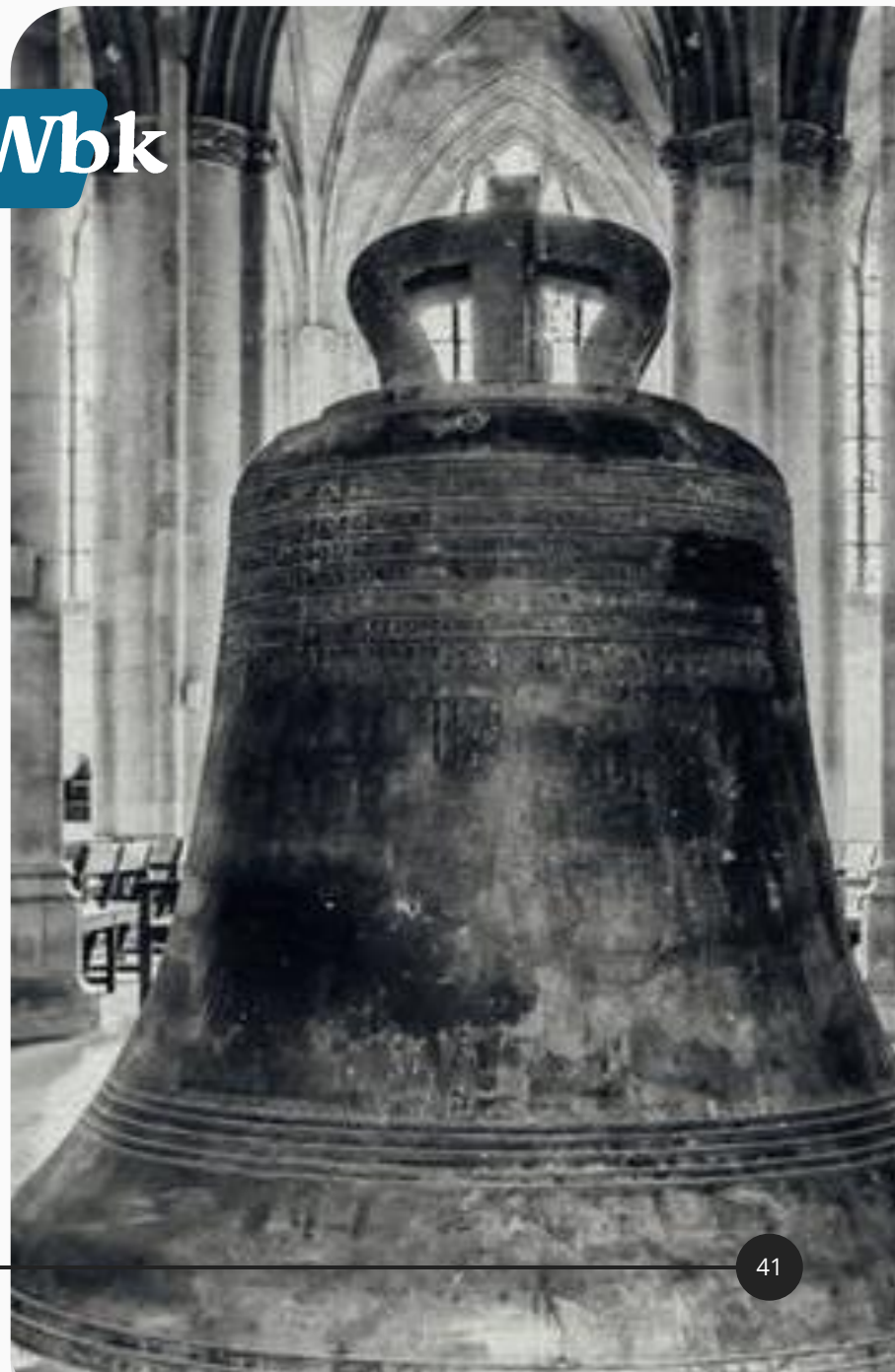
Checklist belangrijke punten onderzoek

[Huis voor Klokkenluiders publiceert handreiking Intern onderzoek voor werkgevers](#) | [Nieuwsbericht](#) | [Huisvoorklokkenluiders](#) (bron)

- Organisatie is ingericht en voorbereid op een intern onderzoek
- Onderzoek begint met een heldere en afgebakende opdracht
- Benoem het normenkader waaraan wordt getoetst
- De onderzoekers mogen geen persoonlijk belang hebben bij de uitkomst
- Alleen objectieve, verifieerbare verzamelde informatie, ondersteund door betrouwbare bronnen, kan gelden als feit.
- Wees kritisch op het onderzoeksmateriaal
- Onderzoeken moeten uniform en consistent uitgevoerd worden
- Het feitenonderzoek moet proportioneel en subsidiair zijn
- Wederhoor.

Belangrijkste aandachtspunten Wbk

1. Definitie misstand (incl inbreuk)
2. Reikwijdte
3. Meld- en onderzoekspunt
4. Omgekeerde bewijslast
5. Bescherming van de melder, adviseur en onderzoekers
6. Reactietermijnen
7. Melding aan bevoegde autoriteiten
8. Openbaar maken
9. Vertrouwelijk melden
10. Zwijgbeding is nietig (artikel 17h)



Misstand

- Een schending of een gevaar voor schending van het Unierecht, of
- Een handeling of nalatigheid waarbij het maatschappelijk belang in het geding is bij:
 - Een schending of een gevaar voor schending van een wettelijk voorschrift of van interne regels die een concrete verplichting inhouden en die op grond van een wettelijk voorschrift door een werkgever zijn vastgesteld, dan wel
 - een gevaar voor de volksgezondheid, voor de veiligheid van personen, voor de aantasting van het milieu of voor het goed functioneren van de organisatie als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten.

Schending van het Unierecht

- Handeling of nalatigheid die:
 - onrechtmatig is en betrekking heeft op Uniehandelingen en beleidsterreinen die binnen het in artikel 2 van de richtlijn bedoelde materiële toepassingsgebied vallen, of
 - het doel of de toepassing ondermijnt van de regels in de Uniehandelingen en beleidsterreinen die binnen artikel 2 van de richtlijn bedoelde materiële toepassingsgebied vallen;
- Vb: AVG, AWWR, Solvency II etc





Maatschappelijk belang

- Het maatschappelijk belang is in ieder geval in het geding indien:
 - de handeling of nalatigheid niet enkel persoonlijke belangen raakt en
 - er sprake is van oftewel een patroon of structureel karakter dan wel
 - de handeling of nalatigheid ernstig of omvangrijk is.
- Public interest test / Chesterton case
- [Wanneer is er sprake van een vermoede misstand mét maatschappelijk belang? | Huisvoorklokkenuiders](#)

Alle betrokkenen in het proces

- Melder(s)
- Meldpunt
- Interne/externe onderzoekers
- Compliance officer
- Vertrouwenspersoon
- HR
- Directie/Bestuur
- RvC/RvT
- Externen

