



De organisatie en haar meldkanaal

# EBBEN

# PARTNERS

## Meldkanaal als in-control maatregel

Een meldkanaal wordt steeds minder als een verplichting gezien en meer als maatregel om in-control te zijn. In de praktijk blijkt dat organisaties hun meldsystemen heel verschillend uitwerken. Wat is nu het beste ontwerp, de beste manier om het in te voeren en goed te laten functioneren? EBBEN Partners kan u in samenwerking met People InTouch hierin volledig begeleiden: van het beoordelen van het bestaande meldsysteem tot het invoeren van een nieuw meldsysteem en het onderzoeken van ontvangen meldingen. Daarbij staan de wettelijke eisen, de wensen van de organisatie en het goede functioneren van het meldsysteem voorop. EBBEN werkt hierin samen met People InTouch, één van de internationale marktleiders van meldplatforms, waarvan het hoofdkantoor in Amsterdam gevestigd is.

In deze brochure gaan we achtereenvolgens in op:

- Het doel van een meldsysteem
- Waarom mensen al dan niet melden
- Het wettelijk kader
- Invoeren van een meldsysteem: ontwerpen, invoeren, functioneren
- De valkuilen bij de invoering
- Scannen van een bestaand meldsysteem
- Contact voor nadere informatie.

## Het doel van een meldsysteem

Het invoeren van een meldkanaal en een meldregeling is geen aansporing om voor alles de klok te gaan luiden. Het bespreken van een melding of een signaal met een collega of het signaleren bij de leidinggevende geniet meestal de voorkeur. Wanneer dit niet wenselijk of mogelijk is, kan gemeld worden, al dan niet met ondersteuning door een vertrouwenspersoon. Dat is vooral het geval wanneer de melder te veel risico zou moeten nemen door het openlijk te bespreken of te signaleren, zoals wanneer misstanden bekend zijn en maar niet opgelost raken.

**Uit onderzoek blijkt dat in slechts de helft van de gevallen waarbij iemand op de werkvloer ervaart dat er sprake is van een misstand, er daadwerkelijk tot melden wordt overgegaan. De andere helft zwijgt. Onderzoek toont verder aan dat de aanwezigheid van een meldkanaal de schade van fraudegevallen bij de organisatie halveert. Het is dus de moeite waard om het meldkanaal goed te ontwerpen, in te voeren en te laten functioneren<sup>1</sup>.**

Het gaat bijvoorbeeld om:

- Ongewenst gedrag, al dan niet seksueel grensoverschrijdend-Pesten-Angstcultuur
- Vriendjespolitiek-Belangenconflicten-Draaideurconstructie
- Corruptie-Omkoping-Manipulatie van aanbestedingen
- Fraude-Ondermijning-Witwassen
- Europese overtreding zoals, misbruik van voorkennis, prijsafspraken en kartelvorming.

<sup>1</sup> Publicatie Zwijgen is zilver, melden is goud, EBBEN Partners 25 februari 2021.  
<https://ebbenpartners.com/nl/zwijgen-is-zilver-melden-is-goud/>

## Waarom mensen al dan niet melden

Een goed meldkanaal biedt nog geen garantie dat er meldingen worden gedaan. Voor het implementeren van het hele meldsysteem is het belangrijk om te begrijpen waarom mensen wel of geen meldingen doen. EBBEN heeft hier samen met People InTouch onderzoek naar gedaan. We bekeken onder meer welke drivers er bestaan om te melden. En ook welke organisatiekenmerken impact kunnen hebben op de bereidheid van personen om een misstand in hun organisatie te melden. Zo blijkt dat bij grote organisaties minder bereidheid is om misstanden te melden dan bij kleine organisaties, waar de sociale controle wellicht wat hoger is. Voorts heeft de mogelijkheid om anoniem te kunnen melden een positieve impact op het aantal meldingen.

### VEILIGHEID

**“EEN VEILIG MELDKANAAL IS ÉÉN. VEILIG KUNNEN MELDEN, VRAAGT OM EEN GOEDE INBEDDING VAN DAT MELDKANAAL BUITEN DE OPERATIONELE LEIDING”**

**EVERT JAN LAMMERS, PARTNER BIJ EBBEN**

Daarnaast onderzocht EBBEN in welke mate de aanwezigheid van een bepaalde soft control uit het model van professor Kaptein<sup>2</sup> invloed heeft op de bereidheid om te melden. Deze bereidheid blijkt het grootst in organisaties waar de mensen sterk betrokken zijn bij de doelstellingen van de organisatie, waar transparant gecommuniceerd wordt, waar medewerkers op een veilige manier dilemma's kunnen bespreken en elkaar zonder gevaar van lijf en leden kunnen aanspreken. Voorts blijkt dat de meldingsbereidheid afhangt van alle acht de soft controls uit eerdergenoemd model. De effecten zijn het sterkst voor de volgende vier soft controls: betrokkenheid, aanspreekbaarheid, bespreekbaarheid en transparantie. In dergelijke organisaties is het doen van een melding geen schandvlek, maar een symptoom van een gezonde organisatie. Organisaties kunnen hun soft controls beïnvloeden en daarmee de werking van meldkanaal en meldregeling versterken.

#### *Behandeling van een ontvangen melding*

*Als een melding wordt ontvangen in het meldkanaal, komt het hele meldsysteem in werking. Deels gebeurt dat geautomatiseerd. Zo stuurt het systeem meteen een ontvangstbevestiging naar de melder, met een uitleg van het vervolgtraject. En het systeem informeert het interne meldcomité van de organisatie dat er een melding is ontvangen.*

*Een digitaal meldplatform, zoals dat van People InTouch, bevat een case managementsysteem ('aan de achterkant'). Daarin worden voor elke melding alle opvolgende acties geregistreerd. Voor deze acties moet het interne meldprotocol worden gevolgd, wat de kwaliteit van het interne onderzoek moet garanderen. Ook staat in dat meldprotocol beschreven in welke gevallen de organisatie zelf een externemelding zou moeten doen, zoals aan een toezichthouder of aan Justitie of een andere openbare instantie.*

*De opvolgende acties worden in gang gezet door het meldcomité van de organisatie. Dit meldcomité beslist of de melding onderzocht moet worden en of dit door een interne of een externe partij zal gebeuren. EBBEN is zo'n externe partij die ontvangen meldingen onderzoekt op verzoek van de organisatie. Alle vervolgstappen en ook de communicatie met de melder gebeuren volgens het meldprotocol en worden gedocumenteerd in het case managementsysteem. Ten slotte levert dit case managementsysteem de nodige managementinformatie, zoals het aantal meldingen, de soort en de doorlooptijd per melding.*

<sup>2</sup> Soft controls zoals genoemd in het model van professor M. Kaptein: helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, aanspreekbaarheid, bespreekbaarheid, transparantie en handhaving.

## Het wettelijk kader

Sinds 2016 moeten veel organisaties een meldkanaal hebben waarin misstanden veilig kunnen worden gemeld. Na de recente wetwijziging<sup>3</sup> van 2023 blijven alleen de allerkleinste organisaties vrijgesteld. Grote organisaties moeten hun meldkanaal nu extern beleggen. De wettelijke bescherming van klokkenluiders is verscherpt en ook uitgebreid naar derden zoals uitzendkrachten, consultants, klanten en leveranciers.

Wat bepaalt de wet nog meer?

Welke organisaties vallen onder de wet?

- Bedrijven en non-profit organisaties: 50+ medewerkers
- Gemeenten: 10.000+ inwoners
- Ministeries, provincies en overheidsbedrijven.

Om wat voor soort misstanden gaat het?

- Interne misstanden zoals fraude, corruptie, ongewenst gedrag
- Inbreuken op de Europese regelgeving.

Welke verplichtingen hebben werkgevers?

- 24/7 aanbieden van een laagdrempelig en veilig meldkanaal
- Grote organisaties: meldkanaal belegd buiten de organisatie
- Mogelijkheid van anoniem melden
- Klokkenluider informeren over start, voortgang en afronding van het onderzoek
- Bescherming van de klokkenluider tegen represailles.
- Omkering bewijslast: organisatie moet aantonen dat er geen represailles zijn.

Welke rechten heb je als je een misstand meldt?

- Mogelijkheid van veilig, vertrouwelijk en anoniem melden
- Medewerkers zijn beschermd: werknemers, uitzendkrachten, zzp-ers
- Derden ook: consultants, klanten, leveranciers, buurtbewoners
- Personen die klokkenluiders helpen zijn eveneens beschermd
- Vrijheid om meteen bij het Huis voor Klokkenluiders te melden
- Klokkenluider informeren over start, voortgang en afronding van het onderzoek
- Bescherming van de klokkenluider tegen represailles
- Omkering bewijslast: organisatie moet aantonen dat er geen represailles zijn.

De angst bij klokkenluiders voor ontmaskering en represailles is een sleutelgegeven. Voorbeelden van represailles zijn schorsing, intimidatie of demotie (functieverlaging). Als slachtoffer of getuige van ernstige misstanden moet de klokkenluider zodanig beschermd worden dat hij durft te melden. Daar hoort een veilig meldsysteem bij.

## Invoeren van een meldsysteem

### Samenwerking met People Intouch

Bij het invoeren van een meldsysteem werkt EBBEN samen met tier-1 partijen die meldplatforms aanbieden zoals People Intouch.

Opgericht in 2004 en gevestigd in Amsterdam, is People Intouch een van de pioniers op het gebied van klokkenluiderssoftware. People Intouch gelooft niet in de traditionele aanpak van klokkenluiden en wil zijn klanten helpen om verder te gaan dan compliance op papier. Wanneer werknemers zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken, wordt klokkenluiden overbodig. Met het SpeakUp®-platform kunnen werknemers overal ter wereld, in elke taal en in volledige anonimiteit rapporteren. Door de dialoog te stimuleren via veilige, anonieme technologie, helpt People Intouch organisaties het gesprek aan te gaan met hun werknemers en een veiligere werkomgeving te creëren.

Na het invoeren van het meldsysteem werkt EBBEN regelmatig in de rol van onafhankelijk onderzoeker van ontvangen meldingen. Een onderzoek is niet altijd de gewenste oplossing; EBBEN kan een bemiddelende rol spelen tussen de organisatie en de melder. Voorts kunnen wij zitting nemen in het meldcomité dat de triage doet van de ontvangen meldingen. Ten slotte kunnen wij een adviserende rol spelen zoals voor het herstellen van de organisatie en het bepalen van eventuele schade.

### Ontwerpen

Bij het ontwerpen van het meldkanaal en de meldregeling staan twee zaken centraal: het voldoen aan de wet en de intentie hebben om de maatregel in de praktijk goed te laten werken. Welke wettelijke regels precies van toepassing zijn, hangt af van uw organisatie zelf. Onze specialisten kunnen u helpen om vast te stellen welke regels van toepassing zijn en welk soort maatregelen daarbij mogelijk zijn. Daarbij houden we rekening met de omvang en de mogelijkheden van uw organisatie. Van een kleine of middelgrote organisatie worden niet dezelfde maatregelen verwacht als van een grote. Bovendien zijn er verschillende mogelijkheden om een meldkanaal goed te laten werken. Het meest vertrouwenwekkend is de combinatie van een digitaal meldplatform met telefonische ondersteuning. Zo kan iedereen, al dan niet anoniem, op elk moment en in de eigen taal een melding doen. Dat is veiliger dan een e-mailbox bij de raad van toezicht zowel voor de identiteit van de melder als voor de inhoud van de melding.

### Invoeren

Cruciaal bij het invoeren is de technische veiligheid voor de identiteit van de melder en de inhoud van de melding. Voorts moet het voor iedereen duidelijk zijn dat melders worden erkend als klokkenluiders en zo beschermd zijn tegen wraakneming. Ten slotte moet anoniem melden een optie zijn. In de communicatie over het meldsysteem moet duidelijk worden gecommuniceerd. Niet alleen bij de invoering (eenmalig) maar ook daarna (onboarding van nieuwe medewerkers, nieuwe uitzendkrachten, consultants, klanten en leveranciers). Onze specialisten kunnen uw organisatie begeleiden bij het ontwerpen, invoeren en verankeren van het meldkanaal en het meldprotocol in de organisatie.

### Functioneren

Om het meldkanaal en de meldregeling goed te laten functioneren, moeten deze na de invoering elk onderdeel gaan uitmaken van de bestaande processen zoals onboarding, communicatie, afdelingsoverleg, terugkoppeling (lerende organisatie) en ook in de relatie met derden (klanten, leveranciers, bureaus). Verder moeten ontvangen meldingen zorgvuldig worden afgehandeld, volgens de wettelijke eisen, met een professioneel onderzoek en met de juiste terugkoppeling naar de melder.

### **FLEXIBILITEIT**

**“EEN MELDKANAAL MOET VOLDOEN AAN DE WETTELIJKE EISEN ÉN ZO FLEXIBEL ZIJN DAT HET INGEPAST KAN WORDEN IN VERSCHILLENDE ORGANISATIES”**

**MAURICE CANISIUS, DIRECTOR PEOPLE INTOUCH**

Er zijn aanwijzingen voor de procedure voor het afhandelen van een interne melding. Op hoofdlijnen is deze procedure als volgt:

- Het meldkanaal voor het ontvangen van meldingen moet door het ontwerp, de opzet en het beheer op beveiligde wijze de vertrouwelijkheid van de identiteit van de melder en van eventuele in de melding genoemde derden beschermen;
- De ontvangst van een melding moet binnen zeven dagen na ontvangst worden bevestigd aan de melder;
- Een onpartijdige persoon of afdeling moet worden aangewezen die bevoegd is voor de opvolging van de meldingen. Deze persoon/afdeling zal de communicatie met de melder onderhouden;
- Aan de melding dient een zorgvuldige opvolging te worden gegeven;
- Vergelijkbare eisen worden gesteld aan de inrichting van externe meldkanalen.

**Een general counsel van een grote onderneming zei trots dat er in zijn organisatie nooit een melding van enige betekenis binnenkwam. Hij ging er van uit dat er kennelijk niets te melden was. In die organisatie is het de hoogste tijd om eens te kijken of de meldkanalen wel goed openstaan en er een organisatiecultuur is die een gezonde meldings-be-reidheid creëert. Een op zich eenvoudig onderzoek kan dit duidelijk maken.**

## De valkuilen bij de invoering

In de praktijk blijkt dat er veel mis kan gaan bij het ontwerpen, invoeren en functioneren van een meldkanaal. In de kenmerken van meldsystemen die niet goed functioneren zit een rode draad:

1. Er worden weinig meldingen ontvangen – Dit betekent niet dat er niets te melden is. Incidenten in uw organisatie worden niet altijd besproken langs de reguliere kanalen. Het zal eerder liggen aan een van de volgende oorzaken.
2. Het personeel is nauwelijks op de hoogte van het bestaan van het meldpunt – Het kan zijn dat dit wel is gecommuniceerd bij de invoering van uw systeem. Maar geldt dat ook voor de nieuwe mensen?
3. Het meldpunt en de meldprocedure zijn beperkt toegankelijk – Bijvoorbeeld alleen via het intranet maar niet op het internet. Of niet in de talen van de buitenlandse vestigingen.
4. Het personeel heeft nauwelijks training ontvangen in het gebruik van het meldpunt – Personeel moet de werking snappen en de samenhang met andere interne procedures.
5. Het personeel wantrouwt de vertrouwelijke behandeling van meldingen – Voor dat vertrouwen is voorbeeldgedrag belangrijk, net als het delen van ervaringen.
6. De data in het meldkanaal zijn onvoldoende beveiligd – De data in het meldsysteem moeten afgeschermd zijn van de blikken van het management en beveiligd tegen hacking.
7. Het is niet mogelijk om anoniem te melden – Als u moet kiezen tussen geen melding ontvangen over een misstand of een anonieme melding ontvangen, wat kiest u dan?
8. Melders / anonieme melders worden nauwelijks beschermd tegen represailles – Soms zijn alle klokkenluiders beschermd behalve anonieme melders. Ook een anonieme klokkenluider heeft recht op bescherming voor het geval zijn identiteit gaandeweg bekend raakt.
9. Na een melding verlopen de bevestiging aan de melder en het onderzoek traag – Communicatie over de afhandeling van een melding moedigt het gebruik van het systeem aan.
10. Er zijn klachten over het meldsysteem of de afhandeling van de meldingen – Dit kan over de vorige punten gaan maar bijvoorbeeld ook over de professionaliteit van de afhandeling.

## Scannen van een bestaand meldsysteem

De beoordeling van uw huidige meldsysteem kunt u uitvoeren met een mix van bovenstaande criteria, eigen waarnemingen, interviews en personeels-tevredenheidsonderzoek. Bij het invoeren van verbeteringen heeft de ondernemingsraad een instemmingsrecht.

- Er moet sprake zijn van een redelijke termijn om feedback te geven, van ten hoogste drie maanden na de ontvangstbevestiging;
- Over de procedures voor externe meldingen dient gemakkelijk toegankelijke informatie te worden verstrekt.

## Contact voor nadere informatie

Wilt u meer informatie over de Wet bescherming klokkenluiders? Of wilt u meer weten over de mogelijkheden voor het inrichten van een effectief meldkanaal of het opstellen van passende procedures voor de opvolging van meldingen? Kijk dan op de website van EBBEN. Of neem contact op met één van onze specialisten: Marcel Westerhoud en Evert Jan Lammers.

EBBEN Partners is een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau, gespecialiseerd in:

- Onderzoek en forensische diensten
- Audit, risicomanagement en compliance
- Waardering, geschiloplossing en herstructurering

Voor meer informatie zie [www.ebbenpartners.com](http://www.ebbenpartners.com)

**EBBEN Partners heeft kantoren in Nederland en België en kan een breed scala aan deskundigen uit het eigen internationale netwerk inzetten.**



[www.ebbenpartners.com](http://www.ebbenpartners.com)

Nederland  
EBBEN Partners BV  
Nassaulaan 25  
1213 BA Hilversum  
+31 (0)35 2057575

België  
EBBEN Partners BVBA  
Joseph Stevensstraat 7/14  
1000 Brussel  
+32 (0)2 8932034

**EBBEN**  
ACADEMY

**EBBEN**  
PARTNERS

**FRAUD**  
storytelling