



HUIS VOOR  
KLOKKENLUIDERS

# Meldprocedures en integriteitsvoorzieningen bij werkgevers in Nederland

Verkenning Huis voor Klokkenluiders

November 2017



# Inhoud

	<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>			
	<b>Inleiding en onderzoeksopzet</b>	<b>5</b>			
	Meldcultuur en meldstructuur	5			
	Onderzoeksopzet	6			
	Informatiepositie OR	7			
	Respons	7			
<b>DEEL 1</b>	<b>Cultuur</b>	<b>9</b>			
	Achtergrond	9			
	Vragen	9			
	Resultaten	10			
	Deelconclusie	10			
<b>DEEL 2</b>	<b>Meldprocedure</b>	<b>11</b>			
	Achtergrond	11			
	Vragen	11			
	Resultaten	13			
	Deelconclusie	14			
<b>DEEL 3</b>	<b>Integriteitsvoorzieningen</b>	<b>16</b>			
	Achtergrond	16			
	<b>Vertrouwenspersoon</b>	<b>16</b>			
	Achtergrond	16			
	Vragen	17			
	Resultaten	18			
	Deelconclusie	18			
	<b>Onderzoeksprotocol</b>	<b>18</b>			
	Achtergrond	18			
	Vragen	19			
	Resultaten	19			
	Deelconclusie	19			
	<b>Gedragcode</b>	<b>20</b>			
	Achtergrond	20			
	Vragen	20			
	Resultaten	21			
	Deelconclusie	21			
	<b>Integriteitsfunctionaris en Integriteitsbeleid</b>	<b>21</b>			
	Achtergrond	21			
	Vragen	22			
	Resultaten	22			
	Deelconclusie	23			
	<b>Rol medezeggenschap</b>	<b>24</b>	<b>DEEL 4</b>		
	Achtergrond	24			
	Vragen naar betrokkenheid	24			
	Resultaten	25			
	Vragen naar andere integriteitsvoorzieningen	25			
	Resultaten	26			
	Deelconclusie	27			
	<b>Slotconclusie</b>	<b>28</b>			
	Aanbevelingen	29			
	<b>Literatuur</b>	<b>30</b>			
	<b>Bijlagen</b>	<b>32</b>			
	1 Verantwoording	32			
	2 Checklist voor de ondernemingsraad	36			
	<b>Colofon</b>	<b>37</b>			



## Samenvatting

**Klokkenluiders worden sinds 1 juli 2016 beschermd door de wet Huis voor Klokkenluiders. Werkgevers hebben nog flinke stappen te zetten bij de naleving van deze wet: pas 48% heeft een interne meldprocedure voor misstanden opgesteld die aan de nieuwe regelgeving voldoet. En er is alle reden om vaart te maken. In veel organisaties durven werknemers misstanden niet te melden. Ook integraal integriteitsbeleid ontbreekt nog te vaak. Dit blijkt uit een verkenning van het Huis voor Klokkenluiders onder ruim 300 ondernemingsraden.**

Er gaat altijd wel iets mis op de werkvloer. Dit hoeft geen probleem te zijn. Het is pas problematisch als daar geen openheid over is. Als werknemers misstanden niet kunnen aankaarten. Als werkgevers werknemers die een misstand melden uitsluiten, overplaatsen, intimideren, ontslaan of op een andere manier benadelen. Om dit tegen te gaan, is sinds 1 juli 2016 de wet Huis voor Klokkenluiders (wet HvK) van kracht. Deze wet regelt dat werkgevers met meer dan 50 werknemers een meldprocedure voor vermoedens van misstanden moeten hebben, die klokkenluiders bovendien beschermt tegen benadeling.

Het Huis voor Klokkenluiders (HvK) heeft onderzocht of werkgevers deze verplichting naleven. De eerste resultaten laten zien dat het begin er is. Van de werkgevers met een ondernemingsraad heeft 79% een meldprocedure, al voldoet die nog niet altijd aan de nieuwe normen. Dit blijkt uit een uitvraag onder ruim 300 ondernemingsraden. Toch is er nog genoeg werk te doen. De OR heeft bij slechts 58% van de werkgevers met een meldprocedure ingestemd, terwijl dit wettelijk verplicht is. En pas 48% van de werkgevers met een OR heeft vanwege de nieuwe wet een meldprocedure ingevoerd, of de bestaande procedure aangepast. Minder dan de helft van de werkgevers voldoet dus aan de verplichtingen uit de wet HvK.

De semipublieke sector loopt voorop: 58% heeft een meldprocedure ingevoerd of geactualiseerd. De publieke sector moet daarentegen nog een inhaalslag maken bij het aanpassen van de verouderde regelingen. Volgens de OR heeft pas 45% van de publieke organisaties een actuele meldprocedure. In de private sector beschikt 42% over een actuele meldprocedure.

Een meldprocedure is niet voldoende. Werkgevers moeten hun medewerkers informeren over deze procedure en zorgen voor een veilig meldklimaat, waarin werknemers misstanden ook durven aan te kaarten. Werkgevers hebben hier nog onvoldoende aandacht voor. Een kwart van de ondernemingsraden geeft een onvoldoende aan de inspanningen van de eigen organisatie om integriteit te bevorderen. Ook heeft lang niet elke organisatie een veilige meldcultuur, vindt de OR:

- Eén op de drie denkt dat werknemers een misstand durven te melden.
- Eén op de zeven zegt dat er een angstcultuur heerst in de eigen organisatie.
- In de semipublieke sector is de OR het minst positief over de organisatiecultuur.

Verder moeten werkgevers zorgen voor een goede infrastructuur voor meldingen. Hieronder vallen behalve een meldprocedure een vertrouwenspersoon, een gedragscode en een onderzoeksprotocol. Ook deze aspecten heeft het HvK onderzocht. In bijna alle organisaties is een vertrouwenspersoon te vinden (89%), net als een gedragscode (80%). Er is daarmee al veel om op voort te bouwen. Tegelijkertijd valt er het nodige aan te merken op de huidige meldstructuur. De vertrouwenspersoon is nog onvoldoende zichtbaar en geniet te weinig vertrouwen. Gedragscodes worden onvoldoende geactualiseerd. Slechts 60% van de werkgevers heeft een intern onderzoeksprotocol. Organisaties zijn daardoor te vaak onvoorbereid op intern onderzoek. En de meest effectieve maatregelen worden het minst genomen: 46% heeft schriftelijk integriteitsbeleid, 47% heeft een ethiek-, compliance of integriteitsfunctionaris.

De medezeggenschap ziet voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd. In totaal zegt 84% dat de OR zich moet inspannen om integriteit in de eigen organisatie te bevorderen. De betrokkenheid van de OR kan beter:

- De helft van de ondernemingsraden wordt niet regelmatig geïnformeerd over het aantal meldingen of vastgestelde schendingen, terwijl dit wettelijk verplicht is (volgens artikel 31b van de Wet op de Ondernemingsraden).
- Eén op de drie ondernemingsraden vindt dat de bestuurder hen voldoende informeert.
- Bij 39% van de ondernemingsraden stond integriteit het afgelopen jaar niet op de overlegagenda.

## ● Aanbevelingen

Het is in het belang van organisaties, van hun werknemers en van de samenleving als geheel dat mogelijke misstanden zo snel mogelijk aan het licht komen. En correct worden afgehandeld. Naar aanleiding van deze verkenning komt het HvK tot de volgende aanbevelingen.

- **Werkgevers** moeten aan de slag met het invoeren van een goede meldstructuur, die is ingebed in breder integriteitsbeleid. Het bedrijfsleven dient zich meer in te spannen om te voorzien in een goede meldstructuur, de publieke en semipublieke sector moet zich met name richten op de meldcultuur en de kwaliteit van de al aanwezige meldstructuur.
- **Brancheorganisaties** dienen nadrukkelijk hun verantwoordelijkheid te nemen en hun leden te adviseren, ondersteunen en aan te sporen op dit onderwerp. Met name in sectoren met veel kleinere werkgevers kunnen brancheorganisaties bijdragen door voorzieningen aan te bieden voor vertrouwenswerk en intern onderzoek.
- De **wetgever** wordt aanbevolen om de volgende voorzieningen verplicht te stellen voor werkgevers: een vertrouwenspersoon, een onderzoeksprotocol, een integriteitsfunctionaris, en het schriftelijk vastleggen van preventief integriteitsbeleid.
- **Ondernemingsraden** worden opgeroepen om zich proactiever op te stellen op het gebied van integriteit. Zij hebben voldoende grond om de werkgever aan te sporen integriteitsbeleid op te stellen of te verbeteren. Doet een werkgever dit niet uit zichzelf, dan ligt er een belangrijke verantwoordelijkheid voor de ondernemingsraad.



## Inleiding en onderzoeksopzet

Werknemers weten veel van wat er in hun organisatie aan de hand is. Misstanden zoals fraude, machtsmisbruik en gevaarlijke situaties komen vaak aan het licht door meldingen van werknemers. Niet voor niets stelt de International Chamber of Commerce (ICC): 'A company's workforce represents a valuable source of information that can be utilized to identify a potential problem, and to deal with it, before it causes significant damage to the company's reputation or its stakeholders.' (ICC 2008, p.1) En volgens de Europese werkgeversorganisatie Business Europe zijn interne meldingen een 'important tool to help companies to better address unlawful or unethical conducts.' (Business Europe 2017).

**Misstanden komen bij ons niet voor, denken veel werkgevers. Dat is een misvatting. Uit onderzoek blijkt dat in 2014 minstens één op de vijf werknemers in de afgelopen twee jaar een vermoeden van een misstand had: 28,8% in de publieke sector en 21,5% in de private sector (Berenschot 2014).**

Door meldingen van oplettende werknemers kunnen organisaties het probleem intern oplossen, ervan leren en erger voorkomen. Toch gaat het melden van misstanden momenteel nog maar moeizaam. Wie een probleem aankaart op het werk, komt te vaak zelf in de problemen.

De eerste ervaringen van het Huis voor Klokkenluiders (HvK) bevestigen dit. Zo'n driekwart van de mensen die een misstand meldde en bij het Huis aanklopten voor advies, hadden last van benadeling door de werkgever. Meestal leidde de melding tot het vertrek van de melder bij zijn organisatie – vrijwillig of gedwongen (Jaarverslag HvK 2016). Binnen organisaties gaat het dus nog regelmatig mis. Daarom valt de meeste winst te behalen door maatregelen die organisaties zelf nemen (Kamerstuk 35105 7).

Een maatregel die hier bijzonder aan kan bijdragen, is een interne procedure voor het melden van misstanden (vaak bekend als 'klokkenluidersregeling'). De wet Huis voor Klokkenluiders verplicht alle werkgevers met meer dan 50 werknemers een interne meldprocedure te hebben. Zo'n procedure beschrijft hoe werknemers een misstand kunnen melden en welke rechten en bescherming de melder hierbij heeft.

### Meldcultuur en meldstructuur

Alleen een meldprocedure is niet genoeg om ervoor te zorgen dat werknemers zich daadwerkelijk durven uit te spreken als er iets misgaat. Uit wetenschappelijk onderzoek, internationaal beleid én de dagelijkse praktijk (Berenschot 2014, p.56; De Graaf et al. 2013, p.117; ICC Nederland 2016, p.8; OECD 2017; Transparency International Nederland 2012, pp. 5-6) blijkt dat er voor veilig melden twee voorwaarden nodig zijn:

- de organisatie moet een open, veilige meldcultuur hebben, en;
- beschikken over een effectieve meldstructuur die is ingebed in breder integriteitsbeleid.

De meldstructuur en -cultuur versterken elkaar. Alleen een veilige cultuur zorgt niet voor de bescherming die nodig is om een melding goed op te pakken. Andersom biedt enkel het invoeren van procedures die melden mogelijk maken werknemers niet het vertrouwen dat de werkgever meldingen echt waardeert en er iets mee doet. Een goed functionerende meldstructuur ondersteunt de integriteit in de organisatie, in een veilige meldcultuur gebruiken werknemers eerder de beschikbare procedures en voorzieningen (Kaptein 2011).

Het is aan werkgevers om te voorzien in deze beide voorwaarden voor veilig melden. Het HvK heeft onderzocht welke voorzieningen werkgevers treffen in hun eigen organisatie om een veilige meldcultuur mogelijk te maken.

## ● Onderzoeksopzet

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: in welke mate voorzien werkgevers in de voorwaarden die nodig zijn om veilig vermoedens van misstanden te melden? Om deze vraag te beantwoorden, hebben wij ons gericht op vier onderwerpen:

- de perceptie van de meldcultuur;
- de aanwezigheid en kwaliteit van de interne meldprocedure;
- de aanwezigheid en kwaliteit van integriteitsvoorzieningen;
- de rol van de medezeggenschap.

Voor dit onderzoek hebben we een vragenlijst ontwikkeld en uitgezet onder medezeggenschapsorganen. We hebben voor deze doelgroep gekozen in plaats van de werkgever zelf, omdat werkgevers bij soortgelijke onderzoeken de zaken soms te rooskleurig voorstellen (Hoekstra, Makina & Talsma 2013). De OR is in de positie om een realistisch beeld te scheppen.

**De raad speelt een belangrijk rol in het integriteitssysteem van een organisatie. Het ligt niet voor de hand dat organisaties zonder OR het beter doen bij het creëren van een veilig meldklimaat. Dit onderzoek geeft daarom eerder een positiever beeld van de daadwerkelijke situatie dan een negatiever beeld.**

De focus op de ondernemingsraad heeft ook nadelen. Het eerste nadeel is dat dit onderzoek alleen organisaties met een ondernemingsraad omvat. Inzicht in de stand van zaken bij organisaties zonder OR ontbreekt. Kleinere organisaties, met minder dan 200 werknemers, hebben minder vaak een OR (zie de tabel op de volgende pagina), hoewel het wettelijk verplicht is vanaf 50 werknemers. Een deel van de Nederlandse werkgevers blijft hierdoor buiten beeld.

**Tabel: Nalevingspercentage OR naar grootteklasse**

(bron: Wajon, Vlug & Enneking 2017)

Aantal werknemers	% met OR
50-74	54
75-99	66
100-199	79
200 of meer	95
Totaal	72

Een tweede nadeel is dat er een verschil in kennis kan bestaan tussen de werkgever en de OR. Is de OR wel op de hoogte van alle maatregelen die de werkgever neemt voor een veilig meldklimaat? Om dit te ondervangen, bevat de vragenlijst alleen vragen over zaken waar de OR van zou moeten weten.

## Informatiepositie OR

Dit onderzoek bevat vier delen. Het eerste deel richt zich op de beleving van de meldcultuur in de organisatie. Als vertegenwoordiging van het personeel is de medezeggenschap hiervan bij uitstek op de hoogte. De verwachting is dat de OR hierover ook realistischer rapporteert dan (een vertegenwoordiger van) de werkgever.

Het tweede deel gaat over de aanwezigheid van een meldprocedure en de kwaliteit ervan. Hierbij is specifiek van belang of de wet HvK wordt nageleefd: hebben werkgevers deze meldprocedure ingevoerd of aangepast naar aanleiding van de nieuwe wet? Aangezien dit niet mogelijk is zonder instemming van de OR, moet die in staat zijn hierover informatie te geven.

Voor het derde deel, over de aanwezigheid en kwaliteit van de voorzieningen voor veilig melden, geldt in principe hetzelfde. De verschillende maatregelen (vertrouwenspersoon, onderzoeksprotocol, gedragscode, integriteitsbeleid en -functionaris) zouden bekend moeten zijn bij de OR. Deze maatregelen zijn strikt genomen geen wettelijke verplichtingen, waardoor de kans groter is dat de OR hier niet van op de hoogte is.

Het vierde deel gaat over de mate waarin de OR zijn rol in het bevorderen van een veilig meldklimaat en effectief integriteitsbeleid zelf invult. Hierbij is de OR zelf de uitgelezen respondent.

## Respons

De vragenlijst is ontwikkeld door het Huis voor Klokkeluiders in samenwerking met onderzoeksbureau I&O Research en gevalideerd in een pre-test. Vervolgens is de enquête door I&O Research voorgelegd aan 993 ondernemingsraden verdeeld over drie sectoren (publiek, semipubliek en privaat) en vier grootteklassen:

- klein (50-99 werknemers);
- middelklein (100-249 werknemers);
- middelgroot (250-1.000 werknemers);
- groot (1.000+ werknemers).

In totaal is dit onderzoek gebaseerd op 432 respondenten. Van de 993 ondernemingsraden hebben 302 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Met name

kleine organisaties bleven sterk achter in deze respons. Om de respons voor deze groep te vergroten, is er een aanvullende belactie ingezet. I&O Research heeft aan 258 organisaties met 50-250 werknemers een viertal sleutelvragen gesteld over de meldinfrastructuur (deel 2). Dit leverde extra informatie van 130 organisaties op. De uitkomsten op totaalniveau zijn gewogen naar sector. De uitkomsten naar sector en grootteklasse in de tabellen zijn ongewogen resultaten. De bijlage bevat hiervan een nadere verantwoording.



## Achtergrond

De cultuur in een organisatie is van invloed op de manier waarop deze met meldingen van misstanden, klokkenluiders en integriteit omgaat. In een veilige, open cultuur kunnen werknemers de bestaande patronen ter discussie stellen en veranderen zonder angst voor repercussies. Zonder een veilige meldcultuur komen er geen meldingen (Berenschot 2014). Een gesloten cultuur heeft geen ruimte voor tegenspraak, terwijl organisaties er juist baat bij hebben als werknemers problemen of knelpunten benoemen. Uit wetenschappelijke studies komt naar voren dat deze 'counterproductive silence' vaak voorkomt. Van de werknemers voelt 50-85% zich niet altijd veilig om zich uit te spreken (Kish-Gephart et al. 2009).

## Vragen

Om inzicht te krijgen in de meldcultuur bij Nederlandse werkgevers, kregen de respondenten vier stellingen voorgelegd. Op deze stellingen konden zij reageren op een vijfpuntsschaal van 'geheel mee eens' tot 'geheel mee oneens', of 'weet ik niet'. In de volgende tabel staat hoe de respondenten reageerden op de volgende stellingen:

- 1 In onze organisatie heerst een open cultuur.
- 2 In onze organisatie uiten collega's intern kritiek en tegenspraak als dat nodig is.
- 3 In onze organisatie heerst een angstcultuur.
- 4 In onze organisatie durven collega's een vermoeden van een misstand of integriteitsschending te melden.

	Pu	Sp	Pr	KI	MK	MG	Gr
<b>Aantal respondenten</b>	<b>113</b>	<b>119</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>126</b>
<b>1</b> Geheel/grotendeels mee eens	49,6	31,9	62,6	66,7	59,0	42,0	36,5
Deels mee eens en deels mee oneens	35,4	52,1	28,4	29,2	32,8	45,5	43,7
Grotendeels/geheel mee oneens	14,2	15,9	9,0	4,2	8,2	11,4	19,8
Weet ik niet	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0
<b>2</b> Geheel/grotendeels mee eens	44,2	31,9	52,2	54,2	51	42	34
Deels mee eens en deels mee oneens	38,9	45,4	38,8	41,7	34,4	38,6	46,0
Grotendeels/geheel mee oneens	16,0	21,8	9,0	4,2	14,8	18,1	19,1
Weet ik niet	0,9	0,8	0,0	0,0	0,0	1,1	0,8
<b>3</b> Geheel/grotendeels mee eens	15,1	16,8	16,4	4,2	13,1	14,8	20,7
Deels mee eens en deels mee oneens	28,3	35,3	19,4	12,5	24,6	33,0	31,7
Grotendeels/geheel mee oneens	55,7	47,9	64,2	83,3	62,3	51,2	47,6
Weet ik niet	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0
<b>4</b> Geheel/grotendeels mee eens	31,8	28,6	43,3	37,5	42,6	34,0	27,8
Deels mee eens en deels mee oneens	39,8	39,5	37,3	33,3	32,8	39,8	42,1
Grotendeels/geheel mee oneens	15,9	23,5	14,9	16,7	16,4	17,0	21,5
Weet ik niet	12,4	8,4	4,5	12,5	8,2	9,1	8,7

(antwoorden in %)

## Resultaten

Ongeveer één op de drie ondernemingsraden denkt dat medewerkers in hun organisatie melding van een misstand durven te doen. In de private sector ligt dit cijfer iets boven het gemiddelde met 43%. Ook rapporteert het bedrijfsleven meer openheid (63%) dan de andere sectoren. Verder is er meer openheid bij kleinere werkgevers. Hoe groter een organisatie, des te minder openheid en des te vaker er sprake is van een angstcultuur. De OR in de semipublieke sector is het minst positief over de cultuur en over de openheid. Ook uiten werknemers in de semipublieke sector minder interne kritiek (32%) dan in beide andere sectoren.

## Deelconclusie

Een open, veilige meldcultuur is nog lang niet vanzelfsprekend bij werkgevers in Nederland. Slechts een minderheid van de ondernemingsraden denkt dat medewerkers een vermoeden van een misstand durven te melden. Ook kritiek uiten en tegenspraak bieden gebeurt nog lang niet altijd. Dat Nederland op dit gebied in de pas loopt met andere landen, betekent niet dat verbetering hier niet noodzakelijk is. Ronduit zorgelijk is dat ongeveer één op de zeven ondernemingsraden (16%) meldt dat er sprake is van een angstcultuur in hun organisatie.

De private sector lijkt het duidelijk beter te doen met een meer open cultuur en hogere meldingsbereidheid. Ondernemingsraden uit de semipublieke sector zijn het meest kritisch op hun cultuur.

## Achtergrond

Zonder een veilige meldcultuur komen er geen meldingen, maar zonder een goede meldstructuur evenmin. Een meldprocedure staat centraal in deze meldstructuur. Een meldprocedure (of klokkenluidersregeling) beschrijft hoe, waar en wanneer werknemers een melding kunnen doen, dat ze recht hebben op een vertrouwenspersoon en het recht om de melding vertrouwelijk te doen. Ook moet de werkgever zijn medewerkers informeren over de meldprocedure (zie ook de brochure [De Meldregeling](#), Huis voor Klokkenluiders 2016). Het tweede deel van het onderzoek gaat over aanwezigheid van een goede meldprocedure bij organisaties.

Sinds 2016 zijn alle organisaties vanaf 50 werknemers verplicht een meldprocedure te hebben, maar voor veel organisaties is zo'n procedure niet nieuw. In de publieke sector is het al langer verplicht vanwege de Ambtenarenwet (2003) en de Basisnormen Integriteit (2006). De Corporate Governance Code (2008) schrijft voor dat beursgenoteerde bedrijven een meldprocedure hebben. En ook in de semipublieke sector verplichten diverse afspraken tot een meldprocedure, zoals de Zorgbrede Governancecode voor de zorgsector. Tot slot adviseert de Stichting van de Arbeid (STAR) werkgevers al sinds 2003 om een meldprocedure te hebben (STAR 2003).

### Indicaties uit eerder onderzoek

Eerder onderzoek geeft de volgende indicaties van het aantal werkgevers met een meldprocedure vóór invoering van de wet HvK:

- In de publieke sector hebben organisaties vrijwel altijd een meldprocedure: de cijfers lopen uiteen van 83% (perceptie werknemers, Berenschot 2014) tot 97% en 98% (rapportage werkgevers, BIOS 2012 en BZK 2016).
- In de private sector zijn cijfers bekend zoals 69% (perceptie werknemers, Berenschot 2014) en 85% (rapportage werkgevers, top-100 grootste bedrijven, Boschma en Kaptein 2016).

Het is belangrijk dat er draagvlak is voor het invoeren van de meldprocedure. De werkgever moet het onderwerp bespreekbaar maken en werknemers moeten de procedure durven te gebruiken (STAR 2003). De wet HvK verplicht de werkgever de OR te betrekken bij de invoering van een meldregeling. De meldprocedure vereist instemming van de OR (artikel 27m van de Wet op de ondernemingsraden). Bovendien moeten werkgevers jaarlijks aan de OR rapporteren over de werking van de meldregeling (artikel 31b van de WOR).

## Vragen

Om inzicht te krijgen in de aanwezigheid en kwaliteit van meldprocedures, hebben we de volgende vragen gesteld aan ondernemingsraden. Deze vragen zijn ook in de aanvullende telefonische enquête voorgelegd. Bij deze vragen is een routing toegepast. Vragen 6 en 7 zijn alleen voorgelegd aan respondenten die op vraag 5 'ja' hebben geantwoord, vraag 8 alleen aan respondenten die op vraag 7 'ja' hebben geantwoord.

- 5 Heeft uw organisatie een schriftelijk vastgelegde procedure/regeling voor het melden van vermoedens van misstanden (in vervolgvragen: meldprocedure)?
- 6 Is deze meldprocedure ingevoerd of aangepast naar aanleiding van de invoering van de wet Huis voor Klokkenluiders (1 juli 2016)?
- 7 Heeft de directie/het bestuur van uw organisatie deze meldprocedure ter instemming voorgelegd aan uw OR?
- 8 Heeft uw OR ingestemd met de meldprocedure die de directie/het bestuur heeft voorgelegd?

		Pu	Sp	Pr	Kl	MK	MG	Gr
	<b>Aantal respondenten</b>	<b>163</b>	<b>150</b>	<b>115</b>	<b>53</b>	<b>102</b>	<b>109</b>	<b>158</b>
<b>5</b>	Ja	77,9	87,3	72,2	64,2	77,5	76,1	90,5
	Nee, maar daar wordt aan gewerkt	10,4	4,0	7,8	11,3	5,9	11,0	5,1
	Nee	3,7	6,0	15,7	20,8	11,8	5,5	0,6
	Weet ik niet	8,0	2,7	4,3	3,8	4,9	7,3	3,8
	<b>Aantal respondenten</b>	<b>127</b>	<b>131</b>	<b>83</b>	<b>34</b>	<b>79</b>	<b>83</b>	<b>143</b>
<b>6</b>	Er was al een procedure, die is aangepast n.a.v. de wet	44,9	46,6	34,9	29,4	40,5	42,2	49,0
	Er was geen procedure, die is ingevoerd n.a.v. de wet	12,6	19,1	24,1	23,5	20,3	21,7	12,6
	Er was al een procedure, die is niet aangepast n.a.v. de wet	26,0	23,7	31,3	29,4	29,1	21,7	25,9
	Weet ik niet	16,5	10,7	9,6	17,6	10,1	14,5	12,6
<b>7</b>	Ja	74,0	88,5	71,1	76,5	84,8	75,9	79,0
	Nee	13,4	6,1	20,5	11,8	6,3	14,5	13,3
	Weet ik niet	12,6	5,3	8,4	11,8	8,9	9,6	7,7
	<b>Aantal respondenten</b>	<b>93</b>	<b>116</b>	<b>59</b>	<b>25</b>	<b>67</b>	<b>63</b>	<b>113</b>
<b>8</b>	Ja, direct mee ingestemd	57,0	59,5	50,8	68,0	62,7	57,1	50,4
	Ja, mee ingestemd na wijziging	38,7	36,2	39,0	28,0	31,3	36,5	44,2
	Nee, niet mee ingestemd	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9
	Weet ik niet	4,3	3,4	10,2	4,0	6,0	6,3	4,4

De volgende vragen zijn gesteld over de uitvoering en kwaliteit van de meldprocedure:

- 9 Is deze meldprocedure actief onder de aandacht van de werknemers gebracht (bijvoorbeeld schriftelijk of via e-mail)?
- 10 Is deze meldprocedure openbaar toegankelijk (voor niet-werknemers) via internet?
- 11 Biedt uw organisatie de mogelijkheid om volledig anoniem (via internet of telefoon) misstanden te melden?
- 12 Stelling: Het is voor onze collega's duidelijk hoe zij melding kunnen doen van een misstand.

		Pu	Sp	Pr	Kl	MK	MG	Gr
	<b>Aantal respondenten</b>	<b>85</b>	<b>104</b>	<b>49</b>	<b>16</b>	<b>46</b>	<b>64</b>	<b>112</b>
9	Ja	65,9	62,5	77,6	68,8	73,9	70,3	61,6
	Nee	18,8	24,0	12,2	12,5	15,2	18,8	23,2
	Weet ik niet	15,3	13,5	10,2	18,8	10,9	10,9	15,2
10	Ja	32,9	39,4	26,5	25,0	37,0	31,3	37,5
	Nee	32,9	29,8	49,0	43,8	39,1	31,3	33,0
	Weet ik niet	34,1	30,8	24,5	31,3	23,9	37,5	29,5
	<b>Aantal respondenten</b>	<b>113</b>	<b>119</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>126</b>
11	Ja	54,0	58,0	50,7	50,0	55,7	51,1	58,7
	Nee	20,4	24,4	31,3	37,5	23,0	25,0	22,2
	Weet ik niet	25,7	17,6	17,9	12,5	21,3	23,9	19,0
12	Geheel/grotendeels mee eens	38,0	42,0	49,2	41,7	52,4	33,0	43,6
	Deels mee eens en deels mee oneens	31,9	32,8	25,4	29,2	26,2	34,1	31,0
	Grotendeels/geheel mee oneens	21,2	20,2	23,9	25,0	18,0	25,0	20,6
	Weet ik niet	8,8	5,0	1,5	4,2	3,3	8,0	4,8

## Resultaten

De meeste organisaties met een OR hebben een meldprocedure. In totaal zegt 79% van de 432 respondenten dat hun organisatie een meldprocedure heeft en 8% zegt dat er op dit moment aan wordt gewerkt. Er zijn duidelijke verschillen tussen organisatiegroottes en sectoren. De aanwezigheid van een meldprocedure loopt op van 64% in kleine organisatie tot 91% in grote organisaties. In de private sector geeft 72% aan dat er een meldprocedure is.

In deze resultaten scoort de publieke sector lager dan verwacht. Slechts 78% zegt over een meldprocedure te beschikken, terwijl eerdere onderzoeken tot 97-98% komen (BIOS 2012 en BZK 2016).

Het lijkt erop dat publieke werkgevers nog niet overal de bestaande procedure hebben aangepast. Uit de resultaten komt naar voren dat volgens de ondernemingsraden 45% dit heeft gedaan. In totaal heeft 48% van de werkgevers volgens de OR een meldregeling die is ingevoerd of aangepast naar aanleiding van de wet HvK. Deze werkgevers voldoen daarmee waarschijnlijk aan de wettelijke verplichtingen. In de private sector geldt dit voor 42% van de werkgevers. De semipublieke sector scoort hoger met 58%.

Als er een meldprocedure is, heeft de werkgever die in ongeveer acht op de tien gevallen voorgelegd aan de OR – dit is ook wettelijk verplicht. In vrijwel alle gevallen heeft de OR ermee ingestemd. In ongeveer één op de drie gevallen nadat de werkgever wijzigingen van het voorstel heeft doorgevoerd.

### **Kleine en middelkleine bedrijven**

Uit de gecombineerde resultaten komt naar voren dat 54%-59% van de kleine en middelkleine private werkgevers (met 50 tot 249 werknemers) een meldprocedure heeft. Deze heeft de werkgever in ongeveer zeven op de tien gevallen voorgelegd aan de OR. Dat betekent dat circa vier op de tien respondenten bij kleine en middelkleine bedrijven zegt dat er een door de OR goedgekeurde meldprocedure is. Op basis van het onderzoek van **Wajon, Vlug & Enneking (2017)** naar de naleving van de verplichting een OR in te stellen, schatten we dat ongeveer 25 tot 30% van de kleine en middelkleine bedrijven voldoet aan de wet HvK. Vanwege het beperkt aantal respondenten in deze categorieën en de verschillen in grootteklassen tussen deze verkenning en het onderzoek van Wajon, Vlug & Enneking zijn dit overigens indicatieve schattingen.

Als er een meldprocedure is, heeft 63-66% van de werkgevers in de publieke en semipublieke sector de werknemers daarop gewezen. In de private sector hebben werkgevers de meldprocedure in 78% van de gevallen onder de aandacht gebracht. In deze sector denken medezeggenschapsorganen ook het vaakst dat werknemers weten hoe zij melding kunnen doen (49%). In andere sectoren ligt dit percentage lager.

De meldregeling van een werkgever moet ook toegankelijk zijn voor ex-werknemers en andere personen die een werkrelatie met de organisatie hebben of hadden. Het is daarom niet verplicht, maar wel aan te raden om de eigen meldprocedure toegankelijk te maken via internet. Ongeveer een derde van de respondenten weet niet of dit gebeurt. In de private sector zegt 49% dat het zeker niet gebeurt. Ruim de helft van de organisaties heeft een anonieme meldvoorziening.

## **Deelconclusie**

Het is veelbelovend dat de meeste werkgevers volgens hun medezeggenschapsorganen een meldprocedure hebben (79%) of aan het invoeren zijn (8%). Maar zowel de aanwezigheid als de kwaliteit van de meldprocedure kan nog sterk verbeteren.

Slechts zes op de tien ondernemingsraden heeft ingestemd met de meldprocedure, en ongeveer de helft van de Nederlandse werkgevers met een OR heeft een meldprocedure die is ingevoerd of aangepast naar aanleiding van de nieuwe wetgeving.

In de publieke sector beschikte vrijwel elke organisatie over een meldprocedure voordat de wet HvK van kracht werd. Het lijkt erop dat overheden nog een inhaalslag moeten maken bij het aanpassen van de bestaande, verouderde regelingen. In de private sector blijft de aanwezigheid van een meldprocedure achter. Met name de resultaten van bedrijven met 50-249 werknemers baren zorgen. Geschat wordt dat ongeveer drie op de tien van de kleine en middelkleine bedrijven voldoet aan de wet HvK. Opvallend is wel de positieve impact van de nieuwe wetgeving in de private sector; hier is bijna een kwart van de huidige meldprocedures ingevoerd vanwege de nieuwe wet.

Werkgevers hebben de meldprocedure nog lang niet altijd onder de aandacht van de werknemers gebracht. De private sector doet het hierbij nog het beste. Desondanks denkt de OR in minder dan de helft van de organisaties dat medewerkers weten hoe zij melding kunnen doen. Ook hier valt nog het nodige te verbeteren.

### Achtergrond

Een meldprocedure is weliswaar een belangrijk onderdeel van een goede meldstructuur, maar het is niet voldoende om alleen zo'n procedure in te voeren. Een goede meldstructuur bestaat uit een aantal aaneengesloten schakels: de vertrouwenspersoon, een onderzoeksprotocol, een gedragscode en integriteitsbeleid (inclusief een integriteitsfunctionaris). Deze moeten niet alleen aanwezig zijn, maar ook goed functioneren. Hierover gaat het derde deel van het onderzoek.

#### Indicaties uit eerder onderzoek

In 2016 is in de publieke sector onderzoek uitgevoerd naar de aanwezigheid van voorzieningen voor een goede meldstructuur (BZK 2016). Over de semi-publieke sector zijn geen resultaten bekend. In de private sector is onderzoek uitgevoerd onder de top-100 grootste bedrijven (Boschma en Kaptein 2016).

	publiek	privaat, top-100
vertrouwenspersoon	96%	75%
onderzoeksprotocol	62%	73%
gedragscode	99%	73%
functionaris	78-89%	88%
integriteitsbeleid	96%	-

## Vertrouwenspersoon

### Achtergrond

Een meldstructuur kan alleen goed functioneren als er een vertrouwenspersoon is (STAR 2003, De Graaf 2012, Transparency International NL 2012). Het gaat dan om een specifieke vertrouwenspersoon integriteit – veel organisaties hebben wel een vertrouwenspersoon, maar deze houdt zich doorgaans bezig met ongewenst gedrag (psychosociale arbeidsbelasting). Bij een vertrouwenspersoon integriteit kunnen werknemers vertrouwelijk overleggen over dilemma's, vragen over integriteit en vermoedens van misstanden. Ook kan deze vertrouwenspersoon optreden als doorgeefluik van meldingen, procesbewaker, contactpersoon en adviseur als een werknemer een melding doet (STAR 2003). De functie kan binnen (intern) of buiten (extern) de organisatie worden belegd. De vertrouwenspersoon integriteit en de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag kunnen dezelfde persoon zijn. Het ligt voor de hand om de OR een rol te geven bij het inrichten van de vertrouwensfunctie en de benoeming van de vertrouwenspersoon.



Het belangrijkste is dat de drempel voor werknemers om contact te zoeken met de vertrouwenspersoon zo laag mogelijk is. Dit lukt het beste als de vertrouwenspersoon

- zich profileert binnen de organisatie;
- zich onafhankelijk van de leiding opstelt (Ecorys 2006);
- met voldoende gezag, autonomie en betrouwbaarheid kan opereren (De Graaf 2012).

Het is raadzaam om meerdere vertrouwenspersonen aan te stellen, zodat werknemers zelf kunnen kiezen bij wie ze te rade gaan.

## Vragen

Over de vertrouwenspersoon hebben wij de volgende vragen gesteld:

- 13** Heeft uw organisatie een vertrouwenspersoon die bedoeld is voor integriteit/klokkenluiden (naast eventuele andere verantwoordelijkheden)?
- 14** Heeft uw organisatie een vertrouwenspersoon voor integriteit binnen (intern) of buiten (extern) de organisatie?
- 15** Hoe zou u de zichtbaarheid van de vertrouwenspersoon voor integriteit in uw organisatie typeren?
- 16** Stelling: In onze organisatie hebben collega's vertrouwen in de vertrouwenspersoon voor integriteit.
- 17** Stelling: Werknemers in elke organisatie hebben recht op een vertrouwenspersoon voor integriteit.

	Pu	Sp	Pr	Kl	MK	MG	Gr
<b>Aantal respondenten</b>	<b>113</b>	<b>119</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>126</b>
<b>13</b> Ja, één	38,9	47,1	35,8	62,5	60,7	31,8	35,7
Ja, meerdere	53,1	41,2	49,3	20,8	31,1	53,4	56,3
Nee	5,3	5,9	9,0	16,7	3,3	6,8	5,6
Weet ik niet	2,7	5,9	6,0	0,0	4,9	8,0	2,4
<b>Aantal respondenten</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>57</b>	<b>20</b>	<b>56</b>	<b>75</b>	<b>116</b>
<b>14</b> Intern	45,2	33,3	50,9	25,0	35,7	48,0	42,2
Extern	20,2	31,4	15,8	45,0	25,0	16,0	24,1
Intern en extern	27,9	32,4	29,8	10,0	35,7	34,7	27,6
Weet ik niet	6,7	2,9	3,5	20,0	3,6	1,3	6,0
<b>15</b> Zeer zichtbaar of zichtbaar (1-2)	27,9	30,5	29,8	10,0	26,7	28,0	33,6
Neutraal (3)	29,8	28,6	29,8	40,0	28,6	36,0	25,0
Onzichtbaar of zeer onzichtbaar (4-5)	38,5	37,1	36,9	35,0	39,3	33,3	39,6
Weet ik niet	3,8	3,8	3,5	15,0	5,4	2,7	1,7
<b>16</b> Geheel/grotendeels mee eens	34,6	50,5	49,1	20,0	42,9	48,0	45,7
Deels mee eens en deels mee oneens	26,0	19,0	26,3	25,0	21,4	25,3	22,4
Grotendeels/geheel mee oneens	2,9	4,8	8,8	10,0	7,2	5,4	3,4
Weet ik niet	36,5	25,7	15,8	45,0	28,6	21,3	28,4
<b>17</b> 17. Geheel/grotendeels mee eens	97,1	92,4	91,2	95,0	96,4	94,7	91,4
Deels mee eens en deels mee oneens	1,9	3,8	3,5	5,0	1,8	4,0	3,4
Grotendeels/geheel mee oneens	1,0	0,0	3,5	0,0	1,8	0,0	1,7
Weet ik niet	0,0	3,8	1,8	0,0	0,0	1,3	3,4

## Resultaten

Afhankelijk van de sector en organisatieomvang beschikt 84-92% van de organisaties volgens de OR over een vertrouwenspersoon integriteit. Ongeveer 45% denkt dat collega's vertrouwen hebben in de vertrouwenspersoon, ruim een kwart weet dit niet. Verder vindt 30% van de ondernemingsraden dat de vertrouwenspersoon voldoende zichtbaar is voor de werknemers. Vrijwel elke OR vindt dat er een vertrouwenspersoon voor integriteit moet zijn: 93% zegt dat medewerkers daar recht op hebben.

Ongeveer de helft van de organisaties heeft meerdere vertrouwenspersonen, en ongeveer een derde van de organisaties kiest ervoor om zowel een interne als externe vertrouwenspersoon aan te stellen. Kleinere organisaties kiezen in een derde van de gevallen voor alleen een interne vertrouwenspersoon.

## Deelconclusie

Veel organisaties hebben een vertrouwenspersoon. Van alle integriteitsvoorzieningen heeft de vertrouwenspersoon zelfs de hoogste dekkinggraad. Dat is een kansrijk aanknopingspunt. Deze functionaris kan de aandacht voor integriteit in de organisatie vergroten.

Een belangrijke kanttekening is in hoeverre 'integriteit' daadwerkelijk in het takenpakket zit van de vertrouwenspersoon. Mogelijk zijn de meeste huidige vertrouwenspersonen vooral gericht op ongewenst gedrag en denkt een deel van de respondenten ten onrechte dat zij zich ook met (andere) integriteitsvraagstukken bezighouden.

Vertrouwenspersonen die zich nu vooral op ongewenst gedrag concentreren, kunnen integriteit overigens wel snel in het takenpakket opnemen. De vertrouwenspersoon lijkt de aangewezen persoon om de functie van 'adviseur in vertrouwen' (wet HvK) te vervullen.

Hoewel veel organisaties een vertrouwenspersoon hebben, is deze functionaris nog weinig zichtbaar. Ook is het vertrouwen in de vertrouwenspersoon laag. Dit wijst erop dat investeren in de bekendheid van de vertrouwensfunctie de kwaliteit ervan kan verbeteren.

## Onderzoeksprotocol

### Achtergrond

Bij meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen en misstanden is nauwgezet optreden van belang. Zorgvuldig intern onderzoek en rechtvaardige handhaving bevestigen de gewenste normen en waarden in een organisatie (ICC Nederland 2016, p.8). Bovendien is goed intern onderzoek van cruciaal belang voor de meldingsbereidheid in de organisatie (De Graaf 2012). Werknemers melden meer als ze er vertrouwen in hebben dat de veroorzakers van misstanden bestraft worden (Van Erp & Loyens 2016). Een belangrijke verantwoordelijkheid voor de goede uitvoering hiervan ligt bij leidinggevenden in de organisatie (Heres 2016).

Organisaties kunnen zich voorbereiden op intern onderzoek van misstanden met een plan, beleid of onderzoeksprotocol. Dit voorkomt willekeur en vergroot de kans

dat een intern onderzoek zorgvuldig wordt afgehandeld. Een onderzoeksprotocol beschrijft hoe een melding wordt gewogen, wanneer het nodig is om onderzoek te doen, en zo ja, wie dat onderzoek gaat uitvoeren. Er staat ook in hoe het interne onderzoek eruitziet en welke maatregelen en interne sancties mogelijk zijn.

## Vragen

Over het onderzoeksprotocol hebben we de volgende vragen gesteld:

- 18 Heeft uw organisatie een schriftelijk vastgelegd protocol of beleid voor intern onderzoek naar een vermoeden van een integriteitsschending of misstand?
- 19 Stelling: Onze organisatie is goed voorbereid op een melding van een vermoeden van een misstand of integriteitsschending.
- 20 Stelling: Ik heb de indruk dat in onze organisatie bij misstanden en integriteitsschendingen goed wordt gehandhaafd.

	Pu	Sp	Pr	Kl	MK	MG	Gr
<b>Aantal respondenten</b>	<b>113</b>	<b>119</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>126</b>
<b>18</b> Ja	56,6	63,9	59,7	54,2	49,2	58,0	69,0
Nee, maar daar wordt aan gewerkt	11,5	4,2	7,5	12,5	9,8	5,7	7,1
Nee	10,6	10,9	16,4	12,5	16,4	17,0	6,3
Weet ik niet	21,2	21,0	16,4	20,8	24,6	19,3	17,5
<b>19</b> Geheel/grotendeels mee eens	44,2	52,1	55,2	33,3	44,3	52,3	54,8
Deels mee eens en deels mee oneens	22,1	26,9	22,4	29,2	23,0	20,5	27,0
Grotendeels/geheel mee oneens	18,6	13,4	15,0	25,0	21,3	19,3	8,0
Weet ik niet	15,0	7,6	7,5	12,5	11,5	8,0	10,3
<b>20</b> Geheel/grotendeels mee eens	47,8	52,1	55,2	37,5	44,3	48,9	58,7
Deels mee eens en deels mee oneens	21,2	21,0	23,9	29,2	21,3	22,7	19,8
Grotendeels/geheel mee oneens	8,0	13,5	7,5	12,5	9,9	11,4	8,8
Weet ik niet	23,0	13,4	13,4	20,8	24,6	17,0	12,7

## Resultaten

Ongeveer zes op de tien werkgevers beschikt volgens de OR over een onderzoeksprotocol. Van de grote organisaties heeft 69% een onderzoeksprotocol. Er zijn geen grote verschillen tussen de sectoren. De helft van de ondernemingsraden zegt de indruk te hebben dat de organisatie voorbereid is op een melding. Hetzelfde cijfer komt naar voren bij de vraag naar de kwaliteit van de handhaving: ook hier heeft de helft de indruk dat dit goed gebeurt.

## Deelconclusie

Een onderzoeksprotocol ontbreekt bij veel organisaties. Daardoor zijn werkgevers onvoldoende voorbereid op intern onderzoek van meldingen. Dit wekt willekeur en ad hoc-maatregelen in de hand, en vergroot de kans dat melders zich niet gehoord voelen. De indruk van de kwaliteit van de handhaving verbetert als een organisatie wel een onderzoeksprotocol heeft. De invoering van dit protocol is een manier waarop werkgevers waarschijnlijk kunnen zorgen voor snelle verbetering van de meldingsbereidheid.

## Gedragcode

### Achtergrond

Een gedragscode verwoordt de waarden en normen van de organisatie. De code vormt het fundament van het integriteitsbeleid en geeft richting aan de gewenste cultuur in een organisatie. Belangrijk is dat dit een levend document is en regelmatig wordt geactualiseerd.

Ethisch leiderschap en de *tone at the top* stimuleren de integriteitsbeleving in de organisatie. Met name expliciete communicatie over integriteit door de leiding draagt hier sterk aan bij (Heres 2016). Een gedragscode heeft alleen invloed op het gedrag op de werkvloer als de leiding deze samen met de medewerkers opstelt (Kaptein 2008).

### Vragen

Over de gedragscode en de interne communicatie over integriteit hebben we de volgende vragen gesteld:

- 21 Stelling: De directie/het bestuur van mijn organisatie communiceert expliciet over integriteit en ethiek.
- 22 Beschikt uw organisatie over een eigen gedragscode (intern document dat de gewenste normen, waarden en gedrag van werknemers beschrijft)?
- 23 Wordt deze gedragscode regelmatig (bijv. elke drie jaar) geactualiseerd?
- 24 Stelling: De gedragscode biedt onze werknemers duidelijke richtlijnen voor het gewenste gedrag.

	Pu	Sp	Pr	KI	MK	MG	Gr
Aantal respondenten	113	119	67	24	61	88	126
21 Geheel/grotendeels mee eens	36,3	40,3	52,2	33,4	42,6	35,2	46,8
Deels mee eens en deels mee oneens	33,6	27,7	28,4	41,7	29,5	30,7	27,8
Grotendeels/geheel mee oneens	27,4	31,1	16,4	25,0	26,2	30,7	24,6
Weet ik niet	2,7	0,8	3,0	0,0	1,6	3,4	0,8
22 Ja	78,8	77,3	85,1	70,8	83,6	79,5	79,4
Nee	12,4	15,1	6,0	20,8	8,2	11,4	12,7
Weet ik niet	8,8	7,6	9,0	8,3	8,2	9,1	7,9
Aantal respondenten	89	92	57	17	51	70	100
23 Ja	31,5	59,8	57,9	58,8	39,2	40,0	59,0
Nee	33,7	19,6	14,0	11,8	35,3	25,7	17,0
Weet ik niet	34,8	20,7	28,1	29,4	25,5	34,3	24,0
24 Geheel/grotendeels mee eens	69,7	87,0	86,0	64,7	72,5	81,5	86,0
Deels mee eens en deels mee oneens	24,7	9,8	12,3	23,5	23,5	15,7	11,0
Grotendeels/geheel mee oneens	3,3	1,1	1,8	0,0	3,9	1,4	2,0
Weet ik niet	2,2	2,2	0,0	11,8	0,0	1,4	1,0

## Resultaten

Vier op de vijf organisaties bezit een gedragscode. De code is redelijk consistent aanwezig in alle organisaties, welke omvang ze ook hebben. De respondenten vinden meestal dat de code duidelijke richtlijnen biedt. In de publieke sector lijkt de kwaliteit van de code achter te blijven. Respondenten in deze sector vinden minder vaak dat de code duidelijke richtlijnen geeft.

De directie spreekt zich volgens minder dan de helft van de respondenten uit over ethiek of integriteit, al gebeurt dit in het bedrijfsleven meer dan in de andere sectoren.

Voor alle sectoren geldt dat een flink deel van de respondenten niet weet of de gedragscode regelmatig wordt geactualiseerd. In de publieke sector wordt de code beduidend minder vaak geactualiseerd.

## Deelconclusie

De gedragscode is na de vertrouwenspersoon de structuurmaatregel die het meeste aanwezig is, zelfs iets vaker dan een interne meldprocedure. In de meeste gevallen biedt de gedragscode duidelijke richtlijnen. Dit zijn positieve conclusies.

Punt van aandacht is dat de OR onvoldoende is betrokken bij het doorlopende gesprek over interne normen en waarden. Werkgevers zorgen volgens de OR niet overal voor regelmatige vernieuwing van de gedragscode. Vooral de overheid loopt hierin achter. Ook communiceert de leiding nog te weinig expliciet over integriteit. Dit zijn stevige manco's, want de effectiviteit van een gedragscode neemt toe als leidinggevenden deze regelmatig bespreken.

## Integriteitsfunctionaris en integriteitsbeleid

### Achtergrond

Een meldstructuur moet zijn ingebed in een breder integriteitsbeleid (Berenschot 2014, p.56; De Graaf et al. 2013, p.117; ICC Nederland 2016, p.8; OECD 2017; Transparency International Nederland 2012, pp. 5-6). Integriteitsbeleid omvat allerlei maatregelen, zoals risicoanalyses, trainingen en communicatie, screening van nieuwe medewerkers en het registreren van nevenfuncties.

Het meest effectief is een samenhangende, duurzame aanpak gericht op de cultuur en -structuur in de organisatie. Alleen dan raakt het de motivatie, de houding en het gedrag van alle werknemers (zie de brochure **Werken aan cultuur**, Huis voor Klokkenluiders 2017).

Cruciaal voor het slagen van zo'n aanpak is dat deze onderdeel is van een beleidsplan en dat er een functionaris of eenheid verantwoordelijk voor is, zo blijkt uit onderzoek (Hoekstra 2012). Meestal is dit een ethiek-, compliance- of integriteitsfunctionaris. Grotere organisaties beschikken soms over een aparte afdeling of eenheid die zich hiermee bezighoudt. Ook in de praktijk wordt het belang van zo'n functionaris erkend. Zo zegt 53% van de gemeentesecretarissen dat zo'n functionaris of eenheid van grote invloed is op het integriteitsbeleid (Van den Heuvel 2010), en is het aanstellen van een compliance- of ethiekfunctionaris de meest genomen maatregel (88%) bij de honderd grootste bedrijven in Nederland (Boschma en Kaptein 2016).

## Vragen

Over integriteitsbeleid en een functionaris die er verantwoordelijk voor is, hebben we de volgende vragen gesteld:

- 25** Heeft uw organisatie een persoon die specifiek verantwoordelijk is voor het beleid rondom integriteit en klokkenluiden?
- 26** Heeft uw organisatie het integriteitsbeleid schriftelijk vastgelegd in één overkoepelend document?
- 27** Wordt er door uw organisatie regelmatig (bijv. jaarlijks) openbaar/extern verantwoording afgelegd over het integriteitsbeleid, bijvoorbeeld in het jaarverslag?
- 28** Welk cijfer geeft u voor de huidige inspanningen van uw organisatie om integriteit te bevorderen (1-10)?

	Pu	Sp	Pr	Kl	MK	MG	Gr
<b>Aantal respondenten</b>	<b>113</b>	<b>119</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>126</b>
<b>25</b> Ja	57,5	43,7	41,8	25,0	50,8	51,1	50,0
Nee	23,9	34,5	37,3	45,8	32,8	28,4	29,4
Weet ik niet	18,6	21,8	20,9	29,2	16,4	20,5	20,6
<b>26</b> Ja	53,1	37,8	47,8	29,2	50,8	46,6	46,0
Nee	22,1	32,8	20,9	41,7	21,3	25,0	26,2
Weet ik niet	24,8	29,4	31,3	29,2	27,9	28,4	27,8
<b>27</b> Ja	28,3	31,9	22,4	8,3	26,2	28,4	33,3
Nee	41,6	36,1	35,8	54,2	50,8	37,5	29,4
Weet ik niet	30,1	31,9	41,8	37,5	23,0	34,1	37,3
<b>28</b> 10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8-9	24,5	20,3	33,9	15,8	27,7	20,7	28,0
6-7	52,8	52,8	42,0	47,4	48,3	50,0	52,6
1-5	22,5	26,8	24,1	36,7	24,1	29,3	19,5

## Resultaten

De helft van de organisaties beschikt volgens de OR over een integriteitsfunctionaris. Bij de overheid geeft 60% van de respondenten aan dat er een integriteitsfunctionaris is. In de semipublieke en private sector komt dat uit op ongeveer 45%. Schriftelijk integriteitsbeleid is er in 46% van de organisaties. Dit percentage het laagst in de semipublieke sector (38%). Ongeveer drie op de tien werkgevers legt extern verantwoording af over het eigen integriteitsbeleid.

Eerder onderzoek suggereerde dat een integriteitsfunctionaris en integriteitsbeleid veel vaker aanwezig zouden moeten zijn (zie hierboven). Het valt op dat de respondenten op deze twee vragen vaak het antwoord niet wisten (20% wist niets over de integriteitsfunctionaris, 28% kon niets zeggen over integriteitsbeleid). Mogelijk zit met name hier een informatiegat tussen de OR en de werkgever. Niettemin is het resultaat minder positief dan uit eerdere onderzoeken naar voren komt. Tellen we de positieve resultaten op bij de respondenten die het niet wisten, dan vallen de cijfers nog steeds lager uit (70% heeft een integriteitsfunctionaris, 75% voert integriteitsbeleid) dan in eerder onderzoek. Dit kan komen doordat het in eerder onderzoek de werkgever zelf was die rapporteerde in plaats van de ondernemingsraad.

Ongeveer 25% geeft een hoog cijfer (8 of 9) aan de inspanningen van de organisatie om integriteit te bevorderen. Het aantal lage cijfers (1 tot 5) is net zo groot: een kwart van de ondernemingsraden geeft een onvoldoende.

## ● **Deelconclusie**

De meest effectieve maatregelen om een goede meldcultuur te bevorderen, zijn een integraal integriteitsbeleid en het aanstellen van een integriteitsfunctionaris. Werkgevers kunnen hiermee veel winst boeken. Juist deze maatregelen nemen werkgevers in Nederland echter het minst, zo blijkt uit de resultaten van de enquête. De medezeggenschap is nog lang niet tevreden met inspanningen van hun organisatie om integriteit te bevorderen. Een kwart is positief gestemd, een kwart geeft ronduit een onvoldoende.

## ● Inleiding

Een misstand melden werknemers alleen in een veilige cultuur en een goed functionerende meldstructuur, die is ingebed in breder integriteitsbeleid. Het is de verantwoordelijkheid van werkgevers om dit te organiseren, maar hiervoor is draagvlak nodig bij werknemers. Zij moeten zich herkennen in het integriteitsbeleid, in de gewenste waarden en normen, en in de maatregelen om die te bevorderen.

De OR heeft een belangrijke taak bij de bevordering van de integriteit van een organisatie. De OR heeft een expliciete rol bij de invoering van de meldprocedure (zie deel 1). Een OR die integriteitsmanagement belangrijk vindt, heeft daarnaast de nodige middelen om de organisatie aan te moedigen, door informatie op te vragen en integriteitsbeleid te agenderen (Hoekstra, Talsma & Zweegers 2016). De OR kan er bovendien voor zorgen dat er draagvlak is voor veranderingen en dat nieuwe ontwikkelingen passen bij de organisatie.

Betrokkenheid van de OR is onmisbaar voor effectief integriteitsbeleid. Toch is er nog geen gericht onderzoek gedaan naar de manier waarop de OR deze rol invult en kan invullen.

## ● Vragen naar betrokkenheid

De respondenten hebben vragen beantwoord over hun betrokkenheid bij verschillende onderdelen van de meldvoorzieningen en het integriteitsbeleid als geheel. Aan alle respondenten is gevraagd:

- 29 Wordt uw OR regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) geïnformeerd over het aantal meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen en misstanden?
- 30 Wordt uw OR regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) geïnformeerd over het aantal vastgestelde integriteitsschendingen en misstanden?
- 31 Door wie is het thema integriteit het afgelopen jaar op de overlegagenda gezet?
- 32 Stelling: De directie/het bestuur informeert onze OR voldoende over haar inspanningen om integriteit te bevorderen in de organisatie.
- 33 Stelling: Een OR moet actief bijdragen aan de inspanningen van de organisatie om integriteit te bevorderen.



	Pu	Sp	Pr	Kl	MK	MG	Gr
<b>Aantal respondenten</b>	<b>113</b>	<b>119</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>126</b>
<b>29</b> Ja	43,4	39,5	31,3	8,3	39,3	37,5	46,0
Nee	46,0	51,3	53,7	79,2	52,5	50,0	43,7
Weet ik niet	10,6	9,2	14,9	12,5	8,2	12,5	10,3
<b>30</b> Ja	38,1	38,7	31,3	4,2	34,4	34,1	46,0
Nee	48,7	47,9	46,3	79,2	55,7	47,7	38,9
Weet ik niet	13,3	13,4	22,4	16,7	9,8	18,2	15,1
<b>31</b> Door de OR	17,7	12,6	10,4	8,3	9,8	12,5	19,0
Door de directeur/bestuurder	15,0	15,1	11,9	16,7	18,0	17,0	10,3
Gezamenlijk (door de OR en de directeur/bestuurder)	35,4	21,0	34,3	20,8	24,6	31,8	31,0
Het heeft niet op de agenda gestaan	29,2	46,2	38,8	54,2	45,9	36,4	32,5
Weet ik niet	2,7	5,0	4,5	0,0	1,6	2,3	7,1
<b>32</b> Geheel/grotendeels mee eens	35,4	28,6	37,4	20,8	36,0	31,8	34,2
Deels mee eens en deels mee oneens	35,4	30,3	26,9	37,5	34,4	28,4	32,5
Grotendeels/geheel mee oneens	26,5	36,2	31,4	41,6	26,2	36,4	28,6
Weet ik niet	2,7	5,0	4,5	0,0	3,3	3,4	4,8
<b>33</b> Geheel/grotendeels mee eens	87,6	81,5	82,0	83,4	78,7	83,0	86,5
Deels mee eens en deels mee oneens	9,7	16,8	14,9	16,7	16,4	14,8	11,9
Grotendeels/geheel mee oneens	2,7	0,8	1,5	0,0	4,9	1,1	0,8
Weet ik niet	0,0	0,8	1,5	0,0	0,0	1,1	0,8

## Resultaten

Circa de helft van de medezeggenschapsorganen krijgt geen informatie over het aantal meldingen of vastgestelde schendingen. Ongeveer één op de drie ondernemingsraden vindt dat de bestuurder de medezeggenschap voldoende informeert over de integriteitsinspanningen. In totaal zegt 39% van de respondenten dat integriteit het afgelopen jaar niet op de agenda heeft gestaan. Stond het er wel op, dan is dat meestal een gezamenlijk initiatief geweest. In totaal zegt 84% dat de OR actief moet bijdragen aan de inspanningen van de organisatie om integriteit te bevorderen.

## Vragen naar andere integriteitsvoorzieningen

In deel 1 kwamen de vragen en resultaten ten aanzien van de meldprocedure al aan bod. In dit deel komen de andere integriteitsvoorzieningen aan de orde. In deze gevallen is gebruikgemaakt van een routing: alleen als respondenten aangaven dat er een voorziening is, kregen zij vervolgvragen:

- 34** Wordt uw OR regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) geïnformeerd over het aantal gesprekken dat de vertrouwenspersoon voor integriteit heeft gevoerd?
- 35** Was uw OR betrokken bij het aanstellen van de vertrouwenspersoon voor integriteit? (meerdere antwoorden mogelijk)
- 36** Was uw OR betrokken bij het protocol voor intern onderzoek?
- 37** Was uw OR betrokken bij de gedragscode?
- 38** Was uw OR betrokken bij het integriteitsbeleid?
- 39** Wordt uw OR regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) geïnformeerd over de voortgang op het integriteitsbeleid?

	Pu	Sp	Pr	Kl	MK	MG	Gr
<b>Aantal respondenten</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>57</b>	<b>20</b>	<b>56</b>	<b>75</b>	<b>116</b>
<b>34</b> Ja	51,9	56,2	42,1	25,0	42,9	52,0	59,5
Nee	35,6	35,2	42,1	50,0	44,6	33,3	32,8
Weet ik niet	6,7	6,7	8,8	10,0	7,1	9,3	6,0
Niet van toepassing	5,8	1,9	7,0	15,0	5,4	5,3	1,7
<b>35</b> Ja, bij werving/selectie van de vertrouwenspersoon	26,9	28,6	33,3	20,0	28,6	34,7	26,7
Ja, bij beleid rondom vertrouwenspersonen (bijvoorbeeld de functieomschrijving)	44,2	51,4	26,3	20,0	35,7	49,3	46,6
Nee	19,2	22,9	33,3	40,0	26,8	16,0	24,1
Weet ik niet	20,2	12,4	17,5	30,0	17,9	13,3	16,4
<b>Aantal respondenten</b>	<b>64</b>	<b>78</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>89</b>
<b>36</b> Ja, de OR heeft ingestemd	50,0	64,1	47,5	30,8	66,7	64,7	49,4
Ja, de OR heeft geadviseerd	14,1	19,2	17,5	15,4	10,0	15,7	20,2
Ja, anders	4,7	6,4	10,0	7,7	0,0	7,8	7,9
Nee	7,8	5,1	10,0	30,8	0,0	3,9	9,0
Weet ik niet	23,4	5,1	15,0	15,4	23,3	7,8	13,5
<b>Aantal respondenten</b>	<b>89</b>	<b>92</b>	<b>57</b>	<b>17</b>	<b>51</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>37</b> Ja, de OR heeft ingestemd	31,5	53,3	35,1	17,6	35,3	45,7	45,0
Ja, de OR heeft geadviseerd	14,6	21,7	14,0	35,3	19,6	10,0	18,0
Ja, anders	7,9	6,5	10,5	11,8	3,9	10,0	8,0
Nee	14,6	7,6	21,1	0,0	13,7	15,7	13,0
Weet ik niet	31,5	10,9	19,3	35,3	27,5	18,6	16,0
<b>Aantal respondenten</b>	<b>61</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>58</b>
<b>38</b> Ja, de OR heeft ingestemd	49,2	64,4	46,9	14,3	54,8	59,5	53,4
Ja, de OR heeft geadviseerd	21,3	20,0	21,9	28,6	25,8	26,2	13,8
Ja, anders	8,2	8,9	12,5	28,6	3,2	7,1	12,1
Nee	4,9	2,2	15,6	0,0	3,2	2,4	10,3
Weet ik niet	16,4	4,4	3,1	28,6	12,9	4,8	10,3
<b>Aantal respondenten</b>	<b>113</b>	<b>119</b>	<b>67</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>88</b>	<b>126</b>
<b>39</b> Ja	35,4	20,2	25,4	8,3	32,8	26,1	28,6
Nee	53,1	65,5	58,2	83,3	57,4	60,2	55,6
Weet ik niet	11,5	14,3	16,4	8,3	9,8	13,6	15,9

## Resultaten

Bij de meeste integriteitsvoorzieningen is de OR betrokken. De private sector schakelt de OR minder in dan de andere sectoren. De raad is niet altijd goed op de hoogte van de eigen betrokkenheid bij de verschillende integriteitsvoorzieningen. Op een aantal belangrijke vragen luidde het antwoord vaak 'weet ik niet'. Dit geldt vooral bij de aanwezigheid van drie cruciale voorzieningen, namelijk het onderzoeksprotocol (in totaal antwoordde 20% 'weet ik niet'), de integriteitsfunctionaris (21%) en integriteitsbeleid (28%).

Bij lopende zaken ontvangt de OR nog weinig informatie van de werkgever. Zo ontvangt 37% van de ondernemingsraden geen informatie over het aantal gesprekken dat de vertrouwenspersoon jaarlijks voert. In totaal 24% van de ondernemingsraden is zelfs op geen enkele manier betrokken bij de aanstelling van de vertrouwenspersoon. De meerderheid van de ondernemingsraden krijgt geen informatie over de voortgang van het integriteitsbeleid in het algemeen.

## ● **Deelconclusie**

De medezeggenschap heeft een belangrijke rol bij het verhogen van de meldingsbereidheid, maar uit dit onderzoek komt naar voren dat de OR nog onvoldoende doet of kan doen. De raad is vaak niet goed op de hoogte. De werkgever informeert de OR slecht en betreft de raad niet genoeg bij integriteitsvoorzieningen. Vooral de integriteitsfunctionaris en het integriteitsbeleid zijn grote onbekenden voor de medezeggenschap. Zorgwekkend is het feit dat de helft van werkgevers de ondernemingsraden niet jaarlijks informeert over het functioneren van de interne meldprocedure (het aantal meldingen en het aantal vastgestelde misstanden), terwijl dit wettelijk verplicht is.

In het algemeen staat integriteit nog te weinig op de agenda. Dit contrasteert met de breed gedragen opvatting van de respondenten dat de OR actief moet bijdragen aan de inspanningen van de organisatie om integriteit te bevorderen.



## Slotconclusie

Over het algemeen zijn werkgevers al goed op weg om te zorgen voor een veilige meldcultuur in hun organisatie. Het is veelbelovend dat de medezeggenschapsorganen aangeven dat de meeste werkgevers een meldprocedure hebben (79%) of aan het invoeren zijn (8%). Bijna alle organisaties hebben een vertrouwenspersoon aangesteld. Dit biedt een goede basis om op voort te bouwen.

Tegelijkertijd is er de noodzaak tot verbetering. Werkgevers kunnen meer doen om te voorzien in de voorwaarden die nodig zijn om veilig misstanden te melden, zo blijkt uit deze verkenning. Hoewel 79% een meldprocedure heeft, voldoet slechts 48% van de werkgevers aan de wettelijke verplichtingen uit de wet HvK. Veel werkgevers hebben nog een verouderde procedure. De invoering van deze wettelijke verplichting lijkt overigens wel effect te hebben: met name in de private sector is dit de reden geweest om een meldprocedure in te voeren.

Voorzieningen die cruciaal zijn voor een veilige meldcultuur ontbreken nog te vaak. Hierdoor is de meldstructuur niet op orde. Dit verkleint de effectiviteit van de inspanningen die werkgevers wel doen. De vertrouwenspersoon is nog niet genoeg zichtbaar. Gedragscodes worden onvoldoende geactualiseerd. Een onderzoeksprotocol ontbreekt vaak, net als integriteitsbeleid en een functionaris of eenheid die er verantwoordelijk voor is. Meer aandacht voor deze drie schakels kan tot snelle verbetering van de meldingsbereidheid leiden.

Ook is volgens de OR de meldcultuur nog niet overal op orde. Slechts één op de drie ondernemingsraden denkt dat medewerkers een vermoeden van een misstand durven te melden. Een kwart van de ondernemingsraden geeft de inspanningen van de eigen organisatie om integriteit te bevorderen een onvoldoende. Werkgevers moeten zich meer gaan inspannen om een veilige meldcultuur te creëren.

Grote en publieke organisaties doen het beter dan kleine werkgevers. Dat mag geen verrassing heten. De overheid kent al langer integriteitsverplichtingen en grote werkgevers beschikken over meer middelen om de benodigde voorzieningen te treffen. Met name de resultaten bij de kleine en middelkleine bedrijven geven reden tot zorg. Hier ontbreken de voorzieningen het meest. Wij schatten dat slechts drie op de tien bedrijven een door de OR goedgekeurde meldprocedure hebben. Ook uit de semipublieke sector komen verontrustende signalen, met name over de beleving van de meldcultuur.

Verder komt het beeld naar voren dat de publieke en semipublieke sector meer inzetten op een goede meldstructuur en de private sector vooral op een veilige meldcultuur. Onderzoek toont evenwel aan dat beide elementen noodzakelijk zijn voor de meldingsbereidheid onder werknemers.

De medezeggenschap heeft een belangrijke rol bij het verhogen van de meldingsbereidheid. De OR moet de interne meldprocedure goedkeuren en jaarlijks informatie ontvangen over het aantal meldingen en vastgestelde misstanden. Ook bij de an-

dere integriteitsvoorzieningen zou de OR een grote rol moeten spelen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de betrokkenheid van de OR bij het integriteitsbeleid beter kan. Met name de wettelijke informatieplicht over de werking van de meldprocedure wordt te weinig nageleefd.

## **Aanbevelingen**

Het is in ieders belang dat mogelijke misstanden zo snel mogelijk aan het licht komen. De werknemer die hiervan melding doet, mag niet de dupe worden. Het is een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid om veilig melden van misstanden binnen de eigen organisatie mogelijk te maken. Naar aanleiding van deze verkenning komen wij tot de volgende aanbevelingen.

### **Werkgevers**

Zet vaart achter het invoeren van een goede meldstructuur, die is ingebed in breder integriteitsbeleid, gericht op het vergroten van de openheid en het verbeteren van de meldcultuur in de organisatie. Het bedrijfsleven heeft de taak te zorgen voor een betere meldstructuur, terwijl de publieke sector zich met name moet richten op de kwaliteit van en het vertrouwen in de al aanwezige structuur, zodat er een veilige meldcultuur ontstaat. Mogelijk kunnen de verschillende sectoren van elkaar leren.

### **Brancheorganisaties**

Kleine bedrijven hebben niet altijd de middelen om te investeren in integriteitsvoorzieningen. Het ligt daarom voor de hand om samenwerking te zoeken met branche-genoten. Hier ligt een taak voor de brancheorganisaties: zij moeten hun verantwoordelijkheid nemen en hun leden actief adviseren over, ondersteunen bij en het aansporen tot verbetering van hun integriteitsbeleid. Dit kan met voorzieningen zoals gedeelde vertrouwenspersonen en toegang tot goede interne onderzoekers.

### **Wetgever**

De verplichting om een meldprocedure te hebben, heeft ertoe geleid dat veel organisaties inderdaad een procedure hebben opgesteld. Daarom bevelen wij de wetgever aan een meer samenhangende verzameling van integriteitsvoorzieningen verplicht te stellen. De volgende voorzieningen zullen het meeste resultaat opleveren:

- een vertrouwenspersoon integriteit (eventueel in combinatie met ongewenst gedrag);
- een onderzoeksprotocol;
- een integriteitsfunctionaris;
- het schriftelijk vastleggen van preventief integriteitsbeleid.

### **Medezeggenschap**

Ondernemingsraden geven aan een actieve rol op gebied van integriteitsbevordering te willen spelen. Tegelijkertijd worden ze nog onvoldoende geïnformeerd en betrokken. Wij roepen medezeggenschapsorganen op om zich proactiever op te stellen op gebied van integriteit. Er is voldoende grond om de werkgever in het belang van de organisatie aan te zetten tot het voeren van integriteitsbeleid. Doet een werkgever dit niet uit zichzelf, dan ligt hier een belangrijke verantwoordelijkheid voor de ondernemingsraad.



## Literatuur

- Business Europe, *Position paper on whistleblower protection in the EU* (2017)
- Berenschot, *Veilig misstanden melden op het werk* (2014)
- BZK, VNG, UvW, IPO en het Nederlandse Politie Instituut, *Modelaanpak Basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur en Politie* (2006)
- BIOS, *Monitor Integriteit Openbaar Bestuur 2012* (2012)
- Boschma, E. en Kaptein, M., *Leiderschap in ethiek, inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven*, VNO-NCW en MKB Nederland (2016)
- BZK, *Monitor integriteit en veiligheid openbaar bestuur* (2016)
- De Graaf, G., 'Misstanden Melden', in: Van den Heuvel et al., *Integriteit: integriteit en integriteitsbeleid in Nederland* (2012), 187-216
- De Graaf, G., Lasthuizen, K., Bogers, T., Ter Schegget, B., Strüwer, T., *Een luisterend oor, onderzoek naar het interne meldsysteem integriteit binnen de Nederlandse overheid* (2013)
- Ecorys, *Evaluatie zelfregulering klokkenluidersprocedures* (2006)
- Heres, L., *Tonen van de Top: De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid* Universiteit Utrecht (2016)
- Hoekstra, A., 'Integriteitsmanagement en -organisatie: het borgen van goede bedoelingen', in: *Van den Heuvel et al.* (2012), 239-264
- Hoekstra, A., Makina, O. & Talsma, J., *Integriteit verankeren!* (2013)
- Hoekstra, A., Talsma, J. & Zweegers, M., 'Integriteit, misstanden en de WOR. Over het drieluk Preventie, Melden & Onderzoek', in: Van Halem (red.), *Klokkenluiders en medezeggenschap* (2016)
- Huis voor Klokkenluiders, *Integriteit in de Praktijk: Werken aan Cultuur* (2017)
- Huis voor Klokkenluiders, *Integriteit in de Praktijk: De Meldregeling* (2016)
- Huis voor Klokkenluiders, *Jaarverslag 2016* (2017)
- ICC, *ICC Guidelines on Whistleblowing* (2008)
- ICC Nederland, *Eerlijk zakendoen, zonder corruptie* (2016)
- Jeurissen J.M.J, De Jong M.L.J. & Odijk B., *Inleiding Stimuleringskader Integere Organisatie*, Stichting SIO (2014)
- Kaptein, M., *The Living Code: Embedding Ethics into the Corporate DNA* (2008)
- Kaptein, M., 'From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing', *Journal of Business Ethics*, (2011), 513-530

- Kish-Gephart J.J., Detert, J. R., Treviño, L.K., & Edmondson, A.C., 'Silenced by fear: The nature, sources and consequences of fear at work', *Research in Organizational Behavior*, 29 (2009) 163-193
- OECD, *OECD Recommendation on Public Integrity* (2017)
- Stichting van de Arbeid, *Verklaring inzake het omgaan met vermoedens van misstanden* (2003)
- Transparency International NL, Policy paper 1, *Veilig melden* (2012)
- Van den Heuvel, J.H.J, Huberts, L.W.J.C, Van der Wal, Z. en Steenbergen, K., *Integriteit van het lokaal bestuur, raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit* (2010)
- Van den Heuvel, J.H.J., Huberts, L.W.J.C. & Muller, E.R. eds., *Integriteit: Integriteit en integriteitsbeleid in Nederland* (2012)
- Van Erp, J. en Loyens, K., *Horen, zien en spreken. Een onderzoek naar meldgedrag van misstanden door externe omstanders* (2016)
- Wajon, I., Vlug P. & Enneking, E., *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden, Stand van zaken begin 2017*, Onderzoek uitgevoerd door Vlug Adviseurs en Onderzoeksbureau EVA in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2017)

Deze onderzoeksverantwoording doet verslag van de aanpak van het onderzoek naar klokkenluiden, integriteit en de cultuur in organisaties in Nederland. I&O Research heeft het onderzoek uitgevoerd in juni-oktober 2017, in opdracht van het Huis voor Klokkenluiders. We gaan hier achtereenvolgens in op de steekproeftrekking, de vragenlijst, de dataverzameling, dataverwerking, respons, weging en de analyse.

## 1 Steekproeftrekking

De enquête richt zich op de aanwezigheid van basisvoorzieningen in de meldinfrastructuur bij werkgevers in Nederland die onder de wet vallen. Dat wil zeggen werkgevers met 50 of meer werknemers in dienst (ongeacht het dienstverband).

### Onderzoekspopulatie

Er bestaat niet één bestand met alle werkgevers in Nederland op organisatieniveau. In dit onderzoek is de onderzoekspopulatie tot stand gekomen door aggregatie van het LISA-vestigingenregister. Het LISA-vestigingenregister is een landelijk dekkend register voor alle bedrijfsvestigingen in Nederland. Om van het bestand op vestigingsniveau tot een populatie op organisatieniveau te komen is er voor gekozen om te aggregeren op KvK-dossiernummer. De resulterende selectie bestaat uit 13.385 bedrijven en instellingen. Deze methode van aggregatie bleek niet ideaal (zie ook paragraaf 4, Weging), maar een geschikter alternatief is niet voorhanden. Met name voor publieke organisaties ontbreekt vaak een KvK-nummer. Dit is handmatig nog enigszins opgeschoond.

### Steekproefdesign

Uit de onderzoekspopulatie is een gestratificeerde steekproef getrokken op het aantal werkzame personen en de sector. Het aantal werkzame personen is onderverdeeld in vier strata:

- 50-99 werknemers;
- 100-249 werknemers;
- 250-1.000 werknemers;
- meer dan 1.000 werknemers.

De sector is ingedeeld in drie strata op basis van activiteit van de hoofdvestiging volgens de SBI indeling (2008, versie 2017):

- publieke sector (SBI 'O', 'U');
- semipublieke sector (SBI 'P', 'Q', '68201');
- private sector (overige SBI-codes).

Doel van het steekproefdesign was om per sector 200 organisaties te selecteren en 150 per grootteklasse. Voor grootteklasse was dit niet mogelijk gezien de onderzoekspopulatie. Het gewijzigde ontwerp gaat uit van 200 per sector en aangepaste aantallen per grootteklasse. Specifiek zitten alle organisaties van 1.000 en meer werknemers en alle publieke organisaties uit de onderzoekspopulatie in de bruto steekproef.



**Tabel 1: Bruto steekproef**

	1 Privaat		2 Semi-publiek		3 Publiek		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
50 t/m 99	250	29,7%	250	30,7%	170	26,0%	670	29,0%
100 t/m 249	250	29,7%	250	30,7%	268	40,9%	768	33,2%
250 t/m 999	250	29,7%	250	30,7%	182	27,8%	682	29,5%
1000 en meer	93	11,0%	65	8,0%	35	5,3%	193	8,3%
<b>Totaal</b>	<b>843</b>	<b>100,0%</b>	<b>815</b>	<b>100,0%</b>	<b>655</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.313</b>	<b>100,0%</b>

## Werving

De organisaties uit de steekproef zijn telefonisch benaderd met het doel om contactgegevens (naam, email en telefoonnummer) te verzamelen van de medezeggenschap binnen de organisatie. Het gesprek had als bijkomend doel om organisaties in te lichten over het aanstaande onderzoek. In totaal zijn er van 993 organisaties contactgegevens van de medezeggenschap verzameld. Dit is de netto steekproef. Organisaties van 250 t/m 999 werknemers hebben beter gereageerd op de wervingsactie dan organisaties van 50 t/m 99 werknemers (tabel 2).

**Tabel 2: Netto steekproef**

	1 Privaat		2 Semi-publiek		3 Publiek		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
50 t/m 99	89	26,6%	89	23,6%	67	23,8%	245	24,7%
100 t/m 249	90	26,9%	110	29,2%	128	45,6%	328	33,0%
250 t/m 999	115	34,3%	141	37,4%	76	27,0%	332	33,4%
1000 en meer	41	12,2%	37	9,8%	10	3,6%	88	8,9%
<b>Totaal</b>	<b>335</b>	<b>100,0%</b>	<b>377</b>	<b>100,0%</b>	<b>281</b>	<b>100,0%</b>	<b>993</b>	<b>100,0%</b>

## 2 Vragenlijst

De vragenlijst bestond uit blokken met vragen, ingedeeld op de verschillende onderdelen van de meldinfrastructuur. De oorspronkelijke vragenlijst is ontwikkeld door het Huis voor Klokkenluiders in samenwerking met onderzoekers van I&O Research. De vragenlijst is gevalideerd in een pre-test met vier testpersonen uit de medezeggenschap. De testpersonen zijn deels geworven uit het I&O Research-panel en deels uit het netwerk van I&O Research. De testpersonen hebben een vergoeding van € 50 in de vorm van waardebonnen ontvangen. Naar aanleiding van de pre-test is de vragenlijst op enkele punten gewijzigd.

## 3 Respons

In totaal hebben de medezeggenschapsorganen van 302 organisaties de online vragenlijst ingevuld. Dit is een respons van 30% op de netto steekproef. Overall was de respons fors lager dan waar vooraf op was gehoopt. De respons onder kleine organisaties uit de private sector is relatief laag, terwijl die onder grote organisaties juist relatief hoog is. Om meer respons te verzamelen van kleine organisaties is er een aanvullende belactie ingezet. De onderzoekers hebben een viertal sleutelvragen gesteld over de meldinfrastructuur (deel 2) aan 258 organisaties met 50-250 werknemers in dienst, waarvan een telefoonnummer van de medezeggenschapscontactpersoon bekend was. Dit leverde extra informatie van 130 organisaties op, die is meegenomen in

de analyse. De verdeling van de respons over de strata uit het steekproefdesign is te zien in de tabellen 3 en 4. De respons voor organisaties van 50 t/m 249 werknemers exclusief de extra actie is de helft lager.

**Tabel 3: Responsverdeling (inclusief telefonische respons)**

	1 Privaat		2 Semi-publiek		3 Publiek		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
50 t/m 99	31	34,8%	51	57,3%	41	61,2%	123	50,2%
100 t/m 249	44	48,9%	49	44,5%	80	62,5%	173	52,7%
250 t/m 999	31	27,0%	47	33,3%	25	32,9%	103	31,0%
1000 en meer	18	43,9%	11	29,7%	4	40,0%	33	37,5%
<b>Totaal</b>	<b>124</b>	<b>37,0%</b>	<b>158</b>	<b>41,9%</b>	<b>150</b>	<b>53,4%</b>	<b>432</b>	<b>43,5%</b>

**Tabel 4: Responsverdeling (exclusief telefonische respons)**

	1 Privaat		2 Semi-publiek		3 Publiek		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
50 t/m 99	12	13,5%	28	31,5%	26	38,8%	66	26,9%
100 t/m 249	18	20%	35	31,8%	47	36,7%	100	30,5%
250 t/m 999	31	27,0%	47	33,3%	25	32,9%	103	31,0%
1000 en meer	18	43,9%	11	29,7%	4	40,0%	33	37,5%
<b>Totaal</b>	<b>79</b>	<b>23,6%</b>	<b>121</b>	<b>32,1%</b>	<b>102</b>	<b>36,3%</b>	<b>302</b>	<b>30,4%</b>

De gerealiseerde respons is voldoende voor redelijk betrouwbare uitspraken naar sector. Voor uitspraken naar grootteklasse is een slag om de arm nodig, gezien de lage overeenkomst tussen steekproefgegevens en de organisatiegrootte zoals respondenten dit zelf aangeven (hierover meer onder 4. Weging). De respons is niet geschikt voor betrouwbare uitspraken over de populatie op de gecombineerde antwoorden (sector x grootteklasse). Hierbij zijn de uitspraken indicatief.

## 4 Weging

Gezien de selectiviteit van de respons (grote organisaties doen veel vaker mee, terwijl ze naar verhouding ook al oververtegenwoordigd zijn in de steekproef) blijkt het niet mogelijk om een goede weging te maken waarin rekening wordt gehouden met grootteklasse van de organisatie. Bijkomend probleem voor het maken van een goede weging naar grootteklasse is het feit dat veel organisaties in de vragenlijst hebben aangegeven dat hun organisatie meer werknemers heeft dan op basis van de steekproef werd verwacht (zie tabel 5). Het blijkt hieruit dat aggregatie van vestigingen op KvK-dossiernummer geen goed beeld geeft van de totale organisatie. De overeenkomst tussen sector volgens de steekproef en wat er is ingevuld in de enquête is wel hoog (zie tabel 6). Er is voor de analyse van de resultaten daarom wel een weging op sector gemaakt, op basis van de steekproefgegevens. De weegfactoren lopen van 0,8 (publiek) tot 1,3 (privaat). Deze weging corrigeert de uitkomsten op totaalniveau voor verschillen in respons tussen sectoren.

**Tabel 5: Overeenkomst grootteklasse-steekproef en grootteklasse-enquête**

Steekproef	Enquête						Overeenkomst
	0 t/m 49	50 t/m 99	100 t/m 249	250 t/m 999	1000 +	Weet niet	Percentage
50 t/m 99	8	41	15	20	39	0	33%
100 t/m 249	1	12	75	37	48	0	43%
250 t/m 999	0	0	10	49	43	1	48%
1000 en meer	0	0	2	3	28	0	85%
Overeenkomst	0%	77%	74%	45%	18%	0%	45%

**Tabel 6: Overeenkomst sector-steekproef en sector-enquête**

Steekproef	Enquête				Overeenkomst
	Privaat	Semi-publiek	Publiek	Weet niet	Percentage
Private sector	14	10	96	4	77%
Semi-publiek	8	137	13	0	87%
Publiek	141	3	6	0	94%
Overeenkomst	87%	91%	83%	0%	87%

**Tabel 7: Weging**

Sector	Weging
Private sector	1,31
Semi-publiek	0,94
Publiek	0,8

## 5 Analyse

Resultaten op totaalniveau zijn gewogen naar sector. Waar het rapport percentages over het geheel worden noemt, zijn dit de gewogen resultaten. Daarnaast zijn de resultaten ook (ongewogen) uitgesplitst naar sector en grootteklasse, plus de combinatie van sector en grootteklasse, zoals de respondenten die zelf hebben opgegeven. De tabellen en conclusies in het onderzoeksrapport die gaan over specifieke sectoren, grootteklassen of combinaties daarvan, zijn gebaseerd op deze ongewogen resultaten.

Wat kunt u als lid van de medezeggenschap precies aan de bestuurder vragen? Op grond van de WOR heeft u de nodige ruimte om integriteit aan de orde te stellen. In de volgende checklist vindt u voorbeelden van vragen die u aan de bestuurder kunt stellen.

### **1 Is er een meldprocedure?**

Voldoet deze aan de wet Huis voor Klokkeluiders?  
Past de procedure bij onze organisatie?  
Stemt de OR ermee in?

### **2 Hoeveel meldingen zijn er dit jaar geweest?**

Hoeveel schendingen zijn er vastgesteld?  
Dit moet de OR jaarlijks op schrift krijgen.

### **3 Zijn er vertrouwenspersonen voor integriteit?**

Hoeveel gesprekken voeren zij jaarlijks?  
Hebben collega's vertrouwen in de vertrouwenspersonen?  
Zijn de vertrouwenspersonen zichtbaar en benaderbaar?

### **4 Is onze organisatie voorbereid om intern onderzoek te doen?**

Is er een onderzoeksprotocol beschikbaar?  
Beschrijft dit protocol de termijnen, rollen en taakverdelingen?  
Wie voeren deze werkzaamheden uit?

### **5 Is er een gedragscode?**

Is de gedragscode opgesteld in dialoog met de werknemers?  
Is de gedragscode nog actueel en duidelijk voor iedereen?

### **6 Is er een functionaris of eenheid voor ethiek, compliance of integriteit in onze organisatie?**

Beschikt deze functionaris of eenheid over voldoende tijd, bevoegdheid en middelen?  
Is er een schriftelijk vastgelegd integriteitsbeleid?  
Wat is de (jaarlijkse) voortgang op het integriteitsbeleid?

#### **Wilt u meer tips?**

Op de website van het Huis voor Klokkeluiders vindt u diverse brochures.

## Colofon

Dit rapport is een uitgave van het Huis voor Klokkenluiders. De dataverzameling bij ondernemingsraden is uitgevoerd door I&O Research, in opdracht van het Huis voor Klokkenluiders. Meer informatie vindt u op [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl).

**Auteurs:** Jitse Talsma, Alain Hoekstra & Marijntje Zweegers

**Dataverzameling:** I&O Research

**Redactie:** Ravestein & Zwart

**Vormgeving:** Lauwers-C

Utrecht, november 2017



HUIS VOOR  
KLOKKENLUIDERS