

# VEILIGE MELDCULTUUR IN DE PRAKTIJK

Susanne Hafkamp en Geert Vermeulen

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

---

2 Zie tool 28: Beloon goed gedrag.

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

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



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

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

Om een 'open fouten cultuur' te creëren kan een handvat helpen. In de Toolbox van de kennistafel valt meer te lezen over het creëren van een 'open fouten cultuur' van de AFM.<sup>4</sup> Dit is een aanrader om te lezen! Wetenschappelijk onderzoek<sup>5</sup> toont namelijk aan dat er in organisaties met een open foutencultuur meer wordt geleerd, wat bijdraagt aan 1) ethisch gedrag van medewerkers, 2) een betere kwaliteit van dienstverlening aan de klant en 3) betere prestaties van de onderneming. Fouten maken, bespreken en hiervan leren biedt dus een unieke mogelijkheid om het succes van de organisatie en de cultuur te verbeteren.

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

Er zijn meer tools uit de Toolbox die beogen bij te dragen aan een veilige organisatie. Een andere tool<sup>6</sup> moedigt medewerkers aan om hun mond open te doen over belangrijke zaken. Hierin staat dat organisaties veel hebben te winnen als medewerkers zich vrij voelen om mogelijke schendingen van de gedragscode aan de orde te stellen. Op die wijze kan een organisatie de eigen *tijdbommen* opruimen voordat ze afgaan.

Een goed hulpmiddel voor een meer open cultuur is de introductie van 'tjellen'. Tjellen is een relatief nieuw werkwoord, afgeleid van het Engelse woord *challenge* en bedacht door Muel Kaptein<sup>7</sup>: "(...) het op een open, constructieve en prikkelende wijze aan de orde stellen en bespreken van belangrijke zaken (...) waar waarden en normen op het spel staan en belangen van personen in het geding zijn."<sup>8</sup> Een open cultuur om te 'tjellen' kost veel tijd en inspanning van de leiding en alle betrokkenen. Tips over hoe je Tjellen kunt aanmoedigen, vind je in tool 2 van de Toolbox: 'Moedig medewerkers aan om hun mond open te doen'.

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

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

3 [www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur](http://www.vco.nl/kennistafels/gedrag-cultuur)

4 Zie tool 18: Creëer een open fouten cultuur. [www.vcotoolbox.knowledge-values.com/mwp/angular/#/KBA/VCO\\_toolbox](http://www.vcotoolbox.knowledge-values.com/mwp/angular/#/KBA/VCO_toolbox)

5 Zie [www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2017/okt/onderzoek-open-foutencultuur](http://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2017/okt/onderzoek-open-foutencultuur)

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

7 Muel Kaptein is professor bedrijfsethiek en integriteit.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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