

# Klokkenluiders: Verraders of Hoeders van de Integriteit?

drs. G.P.H.M. Vermeulen\*

Trefwoorden: klokkenluiders, integriteit, compliance

## Eerste anekdote<sup>1</sup>

Nieuwsgierig kijk ik naar de ingang van de hotellobby. Naast mij zit Sandra, een *paralegal* van de lokale vestiging van ons advocatenkantoor. De verwachtingen zijn hoog. Eerder vanochtend ben ik naar Rome gevlogen voor een afspraak met een klokkenluider. Zal die op komen dagen?

Via het online-systeem is vorige maand een melding binnengekomen van een anonieme klokkenluider, in matig Engels, waarin wij werden geïnformeerd dat de manager van de maritieme afdeling in Rome een manier had gevonden om betalingen aan een derde partij, die ik had stopgezet, alsnog te verrichten. Ik herinnerde mij inderdaad dat ik in het kader van de *third party due diligence* per mail een aantal vragen heb gesteld aan deze afdelingsmanager. Uit de antwoorden was onvoldoende duidelijk geworden waarom wij de bewuste partij moesten betalen en mijn opeenvolgende verzoeken tot nadere informatie waren genegeerd. De deadline voor de *due diligence* was verstreken en de betalingen aan de derde partij waren daarom stopgezet. Een paar weken geleden had ik nog geprobeerd de manager van de afdeling hierover te spreken, aangezien ik toch in Rome was om een compliance-training te geven. Hij was echter niet op komen dagen op onze afspraak en bleek opeens op vakantie te zijn gegaan. Aangezien het in zijn belang was om mij te overtuigen van de noodzaak van de betalingen, had ik er niet al te veel achter gezocht. De betalingen waren nu al enkele maanden gestopt.

In de melding gaf de klokkenluider aan dat deze op het punt stond om ontslagen te worden. Enkele weken geleden had deze een instructie gekregen van de afdelingsmanager om opdracht te geven aan *Finance* voor het doen van bepaalde betalingen. Het was duidelijk dat dit eigenlijk betalingen waren aan de derde partij waar de reguliere betalingen aan waren stopgezet. Mijn compliance-training indachtig had de klokkenluider dit geweigerd, waarna de afdelingsmanager kwaad was geworden en uiteindelijk iemand anders dezelfde opdracht had gegeven. De klokkenluider had dit gemeld bij de CFO, die had verteld dat er geen enkele reden was om zich hierover druk te maken. In het kader van een interne reorganisatie was de klokkenluider nu echter op de lijst van kandidaten voor ontslag beland, ondanks uitstekende beoordelingen in het verleden. In een persoonlijk gesprek met de afdelingsmanager had deze

ontkend dat dit iets te maken had met de weerstand tegen de betalingen. Overtuigend was het echter niet. Op dat moment had de klokkenluider zich nogmaals de compliance-training herinnerd en gebruikgemaakt van het klokkenluidersysteem.

Na ontvangst van de melding had ik geprobeerd om vanuit het hoofdkantoor de betwiste betalingen te vinden, maar dit was niet gelukt. Ik had meer details nodig. De communicatie via het klokkenluidersysteem verliep echter met enige vertraging en werd bovendien bemoeilijkt door taalproblemen. Uiteindelijk was ik met de klokkenluider een ontmoeting overeengekomen, waarbij ik een medewerkster van een lokaal advocatenkantoor zou meenemen om taalproblemen te voorkomen. Deze kon dan meteen als notulist en getuige fungeren. Hierdoor zou de anonimiteit van de klokkenluider dan wel verloren gaan, maar het zag er niet naar uit dat de situatie voor de klokkenluider nog erger kon worden.

Een elegant geklede dame van mijn leeftijd schuift aan bij onze tafel. Ze herkende mij nog van de training. Na de wederzijdse introducties vertelt ze haar verhaal. Ik ben onder de indruk van

\* Geert Vermeulen is werkzaam als zelfstandig adviseur, interimmer en docent op het gebied van compliance en integriteit met zijn bedrijf ECOMC (Ethics & Compliance Management & Consulting). Eerder was hij Directeur bij het Nederlands Compliance Instituut, Global Head of Compliance bij Damco (in de logistiek) en Chief Compliance Officer Aon EMEA (in de verzekeringen). Hij spreekt regelmatig op internationale compliance-conferenties, publiceert over compliance en integriteit en is oud-voorzitter van de VCO.

<sup>1</sup> Disclaimer: De hier beschreven anekdotes zijn fictief maar gebaseerd op ware gebeurtenissen. Het gebruik van de ik-vorm betekent niet automatisch dat de auteur deze acties heeft uitgevoerd. Ook zijn er details gewijzigd.

haar standvastigheid. In het persoonlijke gesprek, wat gepaard gaat met veel handgebaren, blijken de taalproblemen wel mee te vallen.

*Internal Audit* had ondertussen een audit in het kantoor in Rome georganiseerd. Met de aanvullende informatie werden de betalingen snel gevonden, waarna de betrokken medewerkers werden geïnterviewd. Wegens arbeidsrechtelijke en privacyoverwegingen was het niet mogelijk/zinvol een email search uit te voeren. De interviews leidden echter al snel tot volledige schriftelijke bekentenissen.

De betwiste betalingen zijn alsnog stopgezet. Of hier nu echt iets mis mee was viel uiteindelijk moeilijk te achterhalen. Ondanks de bekentenis bleek de afdelingsmanager moeilijk ontslagen te kunnen worden, vanwege het beschermende karakter van de lokale arbeidswetgeving. We hebben er echter wel voor gezorgd dat elk perspectief op promotie, salarisverhoging of bonus werd weggenomen en hetzelfde gold voor de CFO. Binnen twee jaar zijn zij alsnog uit eigen beweging vertrokken.

De klokkenluider heb ik nogmaals gesproken, waarbij ik heb verteld wat er gebeurd was naar aanleiding van haar melding. Inmiddels was zij wel definitief ontslagen. Wij hebben aan het lokale management nooit onthuld hoe we aan de informatie zijn gekomen die de aanleiding vormde voor ons onderzoek. Zij hadden echter wel een sterk vermoeden. Zonder de hele aanleiding uit de doeken te doen was het eigenlijk onmogelijk om het management te dwingen de klokkenluider terug in dienst te nemen. En aangezien sommige van de hoofdrolspelers nog rondliepen in het bedrijf, was dit sowieso een heikele zaak. Ik heb mijn diepe schaamte en verontschuldigingen daarover uitgesproken naar de klokkenluider. Tot mijn verbazing had ze alle begrip voor de situatie. Ze hoopte binnenkort wel een nieuwe baan te vinden. Vanwege de hoge werkloosheid in het land leek mij dat nog niet zo gemakkelijk. Wat een bijzondere en dappere vrouw!

Gevallen als deze hebben ervoor gezorgd dat ik een enorme sympathie heb ontwikkeld voor klokkenluiders. Natuurlijk, je hebt klokkenluiders in alle soorten en maten. Ze zijn ook niet allemaal even nobel. Desalniettemin is mijn ervaring dat de meeste klokkenluiders moedige mensen zijn.

In het recente verleden hebben klokkenluiders voor de nodige opschudding gezorgd, wat in een aantal gevallen heeft geleid tot wetwijzigingen. Dat zal ik hieronder toelichten. Een goede klokkenluiderregeling versterkt het reinigend vermogen van een organisatie en van de maatschappij. Er is hier sprake van een publiek belang. Door de oprichting van het nieuwe Huis voor Klokkenluiders, een wereldwijd unicum, wordt dit publieke belang erkend.

Vaak worden klokkenluiders ook gezien als verraders. Ook dat zal ik nader toelichten. Voor organisaties is het nu vooral belangrijk om een goede interne klokkenluiderregeling in te richten. Dat is nog niet zo gemakkelijk en ik zal dat illustreren aan de hand van een tweede anekdote, waarna tot slot de samenvatting en de conclusie volgen.

## Het belang van klokkenluiders

Het is mijn ervaring dat klokkenluiders soms wat anders kijken naar dezelfde zaken dan andere mensen en daarbij de moed hebben om een afwijkend standpunt in te nemen. Klokkenluiders helpen bij het gezond houden van de cultuur van de organisatie. Zij zorgen voor tegenspraak. En als de organisatie al ongeneeslijk ziek blijkt te zien, dan is het vaak in het publieke belang dat de klokkenluider naar buiten treedt. Denk bijvoorbeeld aan de volgende gevallen:

- Edward Snowden (NSA) heeft onthuld dat de Amerikaanse geheime diensten op grote schaal het Europese recht op privacy hebben geschonden. Mede als gevolg hiervan is o.a. het Safe Harbor protocol ongeldig verklaard en zijn er strengere regels tot stand gekomen omtrent het uitwisselen van persoonsgegevens met de VS.
- Antoine Deltour (PWC) heeft de praktijk van *tax rulings* aan de kaak gesteld (Luxleaks). Mede in reactie daarop worden nationale belangdiensten gevraagd naheffingen op te leggen aan multinationals en werkt een aantal overheden nu samen om belastingontwijking door multinationals te bemoeilijken.
- Bradley Birkenfeld (UBS) en Hervé Falciani (HSBC/Swissleaks) hebben het gebruik van Zwitserse bankrekeningen om belasting te ontduiken op de agenda gezet. Mede als gevolg hiervan zal een groot aantal overheden bankrekeninggegevens met elkaar gaan delen.

- De Panama Papers hebben het gebruik van trustkantoren en rechtspersonen in belastingparadijzen om het bezit, de herkomst en de bestemming van gelden te verbergen aan de orde gesteld met o.a. als gevolg dat een aantal landen openbare UBO-registers in het leven gaat roepen.
- Een klokkenluider heeft talloze documenten van Unaoil naar buiten gebracht, waardoor een aantal bedrijven in de maritieme sector nu onderzocht wordt wegens corruptie.
- Xavier Justo bracht het Maleisische 1MDB-schandaal naar buiten. Als gevolg hiervan hebben de Amerikaanse autoriteiten beslag gelegd op een miljard dollar aan bezittingen, waaronder de toekomstige opbrengsten van de film 'Wolf of Wall Street'. In Singapore is vervolgens de lokale vergunning van twee Zwitserse banken ingetrokken en wordt een aantal betrokken bankiers vervolgd.
- In het kader van de Amerikaanse Qui Tam-regeling onder de False Claims Act zijn talloze fraudezaken in het Amerikaanse stelsel van gezondheidszorg aan het licht gekomen.
- Ad Bos bracht oneerlijke praktijken in de bouwsector in Nederland naar buiten. In het verleden heeft de Nederlandse overheid hierdoor te veel (belasting)geld betaald voor infrastructurele werken. Vervolgens zijn de praktijken rond publieke tenders aangepast.
- Door een Rotterdamse gemeenteambtenaar zijn onveilige toestanden in moskee internaten naar buiten gekomen.
- Fred Spijkers heeft het gebruik van ondeugdelijke landmijnen door Defensie aan de orde gesteld.

De klokkenluiders die hierboven bij naam genoemd worden zijn vrijwel allemaal in eerste instantie ontslagen en vervolgens ook nog eens vervolgd vanwege het naar buiten brengen van vertrouwelijke informatie. Zij hebben echter talloze onfrisse praktijken aan het licht gebracht. Vaak zijn de verantwoordelijken vervolgens vervolgd en gestraft. Ook is er meer zicht gekomen op de totale omvang van het probleem, waarna autoriteiten actiever zijn geworden in de bestrijding daarvan en de wet- en regelgeving hebben aangepast.

Het is natuurlijk tragisch als er eerst mensen dood moeten gaan voordat er naar een klokkenluider geluisterd wordt. Het is nog tragischer als er mensen doodgaan zonder dat iemand de klok luidt.

Eerder dit jaar schreef ik in dit tijdschrift al over de schikking van september 2015 tussen de Amerikaanse autoriteiten en General Motors (GM). Bij bepaalde auto's van GM was er sprake van een defect aan het ontstekingsmechanisme. Dit defect was al een tijdje bekend bij de bedrijfsjuristen van GM, aangezien zij de rechtszaken voerden tegen de slachtoffers van het defect. Zij hebben dit op een gegeven moment aangekaart bij de technische afdeling van GM. Zij kwamen echter tot de conclusie dat het goedkoper zou zijn om de rechtszaken te schikken dan om de auto's terug te roepen naar de garage. Naar verluidt heeft het defect aan zo'n 124 mensen het leven gekost.<sup>2</sup> Uiteindelijk is de zaak toch aan het licht gekomen. GM heeft alsnog de betreffende auto's teruggeroepen en de kwestie voor 900 miljoen dollar geschikt met de Amerikaanse autoriteiten.

Dit heeft behoorlijk wat stof doen opwaaien in de compliance-gemeenschap in de VS. Het defect was bekend bij een beperkte groep medewerkers. Vonden zij het nu echt normaal dat mensen overleden als gevolg van een defect, wat eenvoudig verholpen kon worden? Was er dan echt niemand die hierover de klok heeft geluid? Had GM wel een klokkenluiderregeling en hoe werd die gemanaged?

Dit illustreert nogmaals dat een goede klokkenluiderregeling een essentieel onderdeel is van een compliance- en integriteitsprogramma. Het is echter ook in het publieke belang dat klokkenluiders, wiens zorgen intern niet gehoord worden, zich bij overheidsinstanties kunnen melden. Klokkenluiders moeten gestimuleerd worden om zich te uiten maar moeten daartoe ook beschermd worden.

## Het Huis voor Klokkenluiders

Gezien het voorafgaande ben ik opgetogen over de nieuwe wet omtrent het Huis voor Klokkenluiders. De wet stimuleert klokkenluiders om naar voren treden en faciliteert de advisering aan en bescherming van klokkenluiders.

In tegenstelling tot de Amerikaanse wetgever heeft het Nederlandse parlement er voor gekozen om klokkenluiders vooralsnog niet financieel te belonen.

---

<sup>2</sup> In de schikking bekende GM slechts schuld aan 15 dodelijke ongevallen.

Ook het compensatiefonds, wat nog genoemd werd in het oorspronkelijke wetsvoorstel, is gaandeweg gesneuveld. Wellicht is het ook een wat grote stap om van vervolging direct naar beloning van klokkenluiders te gaan. De meningen hierover verschillen sterk. Sommigen vinden dat, gezien het maatschappelijk belang en de mogelijke persoonlijke consequenties voor de klokkenluider, deze een beloning voorgelaten moet worden om de klok te luiden. Anderen vinden dat het gewoon de burgerplicht van de Nederlander is om misstanden te melden. Voor beide posities is wat te zeggen. Ik denk dat we eerst maar eens ervaring op moeten doen met de huidige wet.

De Wet ter oprichting van het Huis voor Klokkenluiders heeft namelijk een aantal ijzersterke elementen. Zoals:

- Nederlandse organisaties met meer dan 50 medewerkers moeten een interne klokkenluiderregeling implementeren. Hopelijk gaat hier een groot zelfreinigend vermogen van uit en kunnen onethische praktijken in een vroeg stadium geadresseerd worden.
- Potentiële klokkenluiders kunnen advies inwinnen bij de Afdeling Advies van het Huis. Ik vind het een goede zaak dat medewerkers, die met een kwestie in hun maag zitten, kunnen sparren met een instantie die hier verstand van heeft.
- Klokkenluiders dienen hun kwestie eerst via de interne klokkenluiderregeling aan te kaarten. Indien de organisatie de melding van de misstand onvoldoende adresseert, dan kan de medewerker zich wenden tot de Afdeling Onderzoek van het Huis. Deze kan vervolgens zelf nader onderzoek instellen of de zaak doorverwijzen naar andere opsporingsautoriteiten. Louter het bestaan van deze afdeling zal organisaties al onder druk zetten om misstanden inderdaad te adresseren en niet onder het tapijt te vegen.
- Klokkenluiders mogen niet ontslagen worden voor het – in goed vertrouwen – melden van een misstand.

Toch kent de huidige wet ook een aantal zwakke punten. Mijn voornaamste kritiek betreft de scheiding tussen de afdelingen Advies en Onderzoek. Ik kan me zo voorstellen dat er bij de afdeling Advies soms zaken worden gemeld waarbij het algemeen belang in het geding is. Indien de klokkenluider besluit om zijn zaak niet door te zetten, dan mag de afdeling Onderzoek hier niets mee doen. Tussen deze twee afdelingen, die in hetzelfde pand huizen en aan hetzelfde Bestuur rapporteren, mag dit soort gevoelige informatie niet uitgewisseld worden. Dat lijkt me een zware opgave. Inmiddels heb ik begrepen dat, in zwaarwegende gevallen, als bijvoorbeeld de openbare veiligheid in het geding zou zijn, de afdeling Advies toch bepaalde autoriteiten mag waarschuwen, ook als de klokkenluider zijn of haar zaak niet wil doorzetten. Het lijkt me niet gemakkelijk om hier een goede afweging in te maken. Tegelijkertijd heb ik ook geen betere oplossing voorhanden.

Interessant is ook dat de Afdeling Onderzoek de resultaten van hun onderzoek openbaar zal maken. Ondanks dat dit geanonimiseerd zal gebeuren, verwacht ik dat al snel duidelijk zal zijn welke bedrijven en personen het betreft.

De verplichting tot het instellen van een klokkenluiderregeling lijkt mij toch wel lastig voor organisaties met 50 tot 300 medewerkers. Kan een organisatie van deze omvang iemand (gedeeltelijk) vrijmaken voor de coördinatie van de regeling, waarna deze persoon vervolgens een onafhankelijk onderzoek kan opstarten? Is het bij een organisatie van deze omvang wel mogelijk om misstanden anoniem te melden? Wellicht kunnen deze organisaties een externe coördinator instellen. Echter, voor een externe zal het vaak lastig zijn om een melding op waarde te schatten en de juiste personen binnen de organisatie hierbij te betrekken. Daarvoor is toch ook de nodige kennis van het bedrijf en de bedrijfstak nodig.

Dat neemt niet weg dat ik hoop dat ook kleinere organisaties deze bal oppakken en dat het bij hen een eerste aanzet vormt voor het opzetten van een compliance- en integriteitsprogramma.

Het Nederlandse Huis voor Klokkenluiders is uniek in de wereld. Als ik op internationale compliance-conferenties hierover spreek, wordt het idee enthousiast ontvangen. Dat neemt niet weg dat ik vaak de vraag krijg waarom klokkenluiders in Nederland niet worden beloond. Dit blijft iets ter overweging voor de toekomst.

Een groot deel van alle organisaties in Nederland is nu dus wettelijk verplicht om een klokkenluiderregeling op te zetten. Uit ervaring weet ik echter ook dat het opzetten, uitrollen en coördineren van een goed werkende klokkenluiderregeling nog niet zo gemakkelijk is. Dat blijkt ook uit het volgende verhaal.

## Tweede anekdote

Via de klokkenluiderregeling krijg ik een melding binnen uit Zwitserland. De melder beweert dat in de Zwitserse organisatie een beloningsstelsel, waarvan wij in het bedrijf jaren geleden hebben besloten dat wij dit niet meer zullen hanteren, nog steeds in stand wordt gehouden. De klokkenluider heeft dit intern aangekaart, maar zonder resultaat. Hij heeft het idee dat er sindsdien een HR-dossier over hem is opgebouwd en nu heeft hij te horen gekregen dat zijn jaarcontract niet wordt verlengd. Hij denkt dat het te maken heeft met de kwestie die door hem is aangekaart.

Ik kan het amper geloven. Ik heb regelmatig tot in detail gesproken over het veranderde beloningsmodel met mijn contactpersonen in Zwitserland. Normaal gesproken worden mijn instructies daar met Zwitserse precisie uitgevoerd. De lokale *businessunit* draait goed en ik heb nog nooit enige wanklank gehoord.

Voor alle zekerheid bel ik toch even met mijn compliance-coördinator in Zwitserland, die toevallig de lokale HR-manager is. Ik vertel haar dat ik een paniekmelding heb ontvangen van de bewuste persoon over een dreigend ontslag, zonder alle informatie van de klokkenluider door te spelen. Zij kent de zaak, uiteraard. Eigenlijk is men vanaf het begin af aan niet tevreden geweest over deze persoon. Met de hakken over de sloot is hij door zijn proeftijd gekomen. Kort daarna is echter al besloten dat zijn contract niet verlengd zal worden. Zijn commerciële targets haalt hij bij lange na niet. Sowieso is hij een beetje een raar figuur, die slecht in het team past en weinig contact heeft met zijn collega's. Hij is niet het commerciële kanon, wat hij claimde te zijn.

Ik informeer de klokkenluider dat zijn melding is ontvangen en dat we een onderzoek zijn begonnen. Enigszins gerustgesteld door de HR-manager besluit ik echter ook om nog even te wachten met de volgende stappen, aangezien ik nog een hoop andere urgente zaken moet afhandelen. Ik moet ook even nadenken over de vervolgacties.

Anderhalve week later word ik op de hoogte gebracht dat de Zwitserse melder op hoge poten een brief heeft gestuurd aan de wereldwijde CEO, inclusief dreigement om de pers in te lichten. Een secretaresse heeft de brief afgevangen en drukt me op het hart om er iets aan te doen. Dit is wel het laatste wat ik nu kan gebruiken, ik heb al mijn tijd en aandacht nodig voor een andere zaak. Ik besluit om even met *Internal Audit* te bellen om te vragen of iemand polshoogte kan nemen in Zwitserland. Als het waar is wat de melder beweert, dan moeten we diep de lokale boekhouding in om het bewijs te kunnen vinden. Pas over drie weken kan er een auditor worden vrijgemaakt voor een eerste verkennend bezoek aan Zwitserland. Het zij zo.

Drie weken later neemt de betreffende auditor contact op. Tijdens zijn bezoek heeft hij kort in de boekhouding geneusd en daarbij toch wat vreemde transacties aangetroffen. Hij raadt een vervolgonderzoek aan. Zowat tegelijkertijd krijg ik bericht van de melder dat hij nu definitief ontslagen is en morgen naar de pers stapt. Ik bel hem op en krijg een persoon aan de lijn die een wat verwarde indruk maakt. Ik vind het lastig om met hem in het Duits te converseren over deze ingewikkelde materie en hij is het Engels onvoldoende machtig. Ik vraag me af wie dan toch zijn brieven schrijft maar slaag erin om nog wat tijd te winnen.

Ik weet dat de Zwitserse CEO een goede vriend is van de CEO Europa. De CEO Europa heeft me eerder verteld hoe tevreden hij is over de performance van Zwitserland. Het is bovendien zo goed en efficiënt georganiseerd; het is een voorbeeld voor de rest. Met dit gesprek in het achterhoofd en in overleg met *Internal Audit* besluit ik daarom om eerst de wereldwijde CEO te informeren en om aanstaande maandag om 9.00 uur precies een *surprise-audit* uit te voeren in Zwitserland. De wereldwijde CEO is het hiermee eens. Omdat er een risico bestaat dat de CEO Europa de CEO Zwitserland informeert over de *surprise-audit*, waarna mogelijk bewijsmateriaal vernietigd zou worden, besluiten we om hem vooralsnog niet te informeren. Het Hoofd *Internal Audit* en ik zullen maandag klokslag 9.00 uur voor zijn deur staan om hem op dat moment te informeren.

De volgende maandag staan wij voor de deur van de CEO Europa met het verzoek om zijn bestaande afspraak even terzijde te schuiven. Ik zie dat deze mededeling hem helemaal van zijn stuk brengt. Desalniettemin praten we hem even bij en laten hem vervolgens, toch enigszins in verwarring, achter.

Al snel komen de eerste resultaten van het onderzoek binnen. De situatie blijkt nog veel erger te zijn dan de klokkenluider had aangegeven. Het hele kantoor is in rep en roer. Samen met het management en Legal wordt besloten om de Zwitserse CEO op staande voet te ontslaan. Niet lang daarna volgt ook de CFO. Een aantal mensen die zich in de 'inner circle' van de CEO bevond neemt vervolgens zelf ontslag. Vanuit het buitenland wordt een team ingevlogen om de Zwitserse operatie in de lucht te houden. Ondertussen krijg ik een brief van de advocaat van de klokkenluider – in perfect Engels – dat deze nu een miljoen euro zwijggeld eist. We besluiten om snel een brief op te stellen om alle klanten en betrokkenen te informeren en om aan te geven dat we binnenkort met een voorstel voor een compensatieregeling komen. De klanten stellen dit gebaar op prijs; zijn eigenlijk wel positief verbaasd, vinden het niet zo'n issue en er valt amper een onvertogen woord.

De klokkenluider heeft inmiddels ook wel door dat hij gelijk had met zijn beschuldigingen. We hebben nog een keer een gesprek waarin ik hem bedank voor zijn melding en hem vraag waarom hij zich toch niet eerder heeft gemeld. Het was gewoon niet eerder bij hem opgekomen. Pas toen hij begreep dat hij op het punt stond om ontslagen te worden heeft hij aan de bel getrokken.

Legal voert nog jarenlang een correspondentie met de advocaat van de klokkenluider. Tussen de Europese CEO en mij is het nooit meer goed gekomen. Voor zover we konden nagaan wist hij niets van de Zwitserse opzet. Toen ik met het Hoofd *Internal Audit* 's ochtends bij hem op de stoep stond dacht hij dat hij zelf per direct ontslagen zou worden. Hij is altijd gepikeerd gebleven dat we hem niet blind vertrouwd hebben.

Ik hoop dat deze anekdote nogmaals duidelijk maakt hoe moeilijk het is om een klokkenluideregeling te coördineren. Hoe begin je een onderzoek en met welke middelen? Wie informeer je wel en wie niet? Soms moet je kiezen tussen verschillende kwaden en er maar op gokken dat je onderbuikgevoel klopt. En soms klopt dat niet.

En wederom is dit een voorbeeld dat het vaak niet goed afloopt met klokkenluiders. Hoewel hier nog wat meer aan de hand was dan dat; de HR-manager had zeker ook een punt. Toch valt het nog niet mee om een klokkenluider te beschermen als die al met anderhalf been buiten de deur staat. Reden temeer om klokkenluiders aan te moedigen om zich in een vroeg stadium te melden.

Tot slot blijkt uit dit geval dat niet alle klokkenluiders louter gedreven worden door nobele motieven. Sommigen proberen de organisatie te chanteren. Hoe moet je hiermee omgaan? Ik probeer altijd de communicatielijnen open te houden en in gesprek te blijven, aan te geven wat ik doe met de melding en wat de bevindingen op hoofdlijnen zijn. Maar ik laat me niet chanteren. Afgezien van het ethische aspect, ook al zou je besluiten om 'zwijggeld' te betalen, dan nog is er geen enkele garantie dat het verhaal niet alsnog naar buiten komt. Of dat de persoon zich nogmaals meldt voor nog een extra bedrag.

## Inrichting van een klokkenluideregeling

In hun artikel 'Breaking the silence from inside: how to mitigate the increasing external whistleblowing risk' beschrijven Oded en Braam hoe een klokkenluideregeling opgezet kan worden, welke keuzes daarbij gemaakt moeten worden en wat de best practices zijn. In dit artikel wil ik daarom alleen nog wat verder ingaan op culturele factoren die hierbij meespeelen.

De meeste kinderen wordt op school al geleerd dat 'klikken' slecht is. Door te klikken kun je uitgesloten worden van de groep. Je wordt gezien als een verrader. Bij het uitrollen van een klokkenluideregeling moet je proberen om door die weerstand, die reflex die bijna iedereen van jongs af aan heeft meegekregen, heen te breken.

Het helpt dan in ieder geval als je medewerkers (en eventueel ook derden) de mogelijkheid geeft om op anonieme basis meldingen te maken. Aangezien ik in de praktijk ook wel anonieme meldingen heb gekregen van email adressen als '1234567@yahoo.com' zou ik sowieso deze mogelijkheid in leven roepen, tenzij het door de lokale wetgeving is verboden. Het helpt ook als het management de medewerkers keer op keer aanmoedigt om gebruik te maken van de klokkenluideregeling. Ik zelf noem het altijd aan het einde van een compliance training of communicatie.



Uit onderzoek van Navex<sup>3</sup> blijkt dat medewerkers eerder geneigd zijn om misstanden te melden als ze het idee hebben dat er ook echt iets mee gedaan wordt. Vanuit dat oogpunt gezien is het verstandig om melders periodiek op de hoogte te houden van wat er met hun melding wordt gedaan, inclusief een terugkoppeling van het eindresultaat van het onderzoek. De *best practice* op dit vlak is het publiceren van het resultaat van onderzoeken, alsmede de corrigerende en preventieve maatregelen die vervolgens zijn genomen. Niet elk geval leent zich hiertoe en het vereist ook wel de nodige moed van het management.

Tot nu toe heb ik ervaren dat het sentiment over 'klikken' universeel is. Dat neemt niet weg dat dit in sommige culturen zwaarder weegt dan in andere. Uit eigen ervaring weet ik dat er in de VS bijvoorbeeld vaker zaken gemeld worden dan in Nederland of in Scandinavië. De meest frequente gebruikers van klokkenluiderregelingen bevinden zich doorgaans in India. Vanuit Japan heb ik daarentegen nog nooit een melding ontvangen. Dit heeft ongetwijfeld met culturele factoren te maken. In het geval van Japan denk ik dat groepsdruk een grote rol speelt. In Nederland is de afstand van de medewerker tot zijn leidinggevende vaak wat kleiner en zijn medewerkers eerder geneigd om iets direct bij hun manager aan te kaarten. In India is er daarentegen een grote afstand tussen managers en medewerkers. Tegelijkertijd zijn Indiërs, meer nog dan Amerikanen, vaak ook ondernemend en allesbehalve onzekerheidsvermijndend.

In de terminologie van Hofstede & Hofstede<sup>4</sup> lijkt het erop dat de kans op het gebruik van de klokkenluiderregeling groter is naarmate de afstand tussen de medewerker en de leidinggevende groter is, de maatschappij individualistischer is en men minder onzekerheidsvermijndend is. Hier zou nog eens nader onderzoek naar verricht moeten worden.

Ik heb gemerkt dat er, bij het invoeren van een klokkenluiderregeling, in het begin ook wel vrees bestaat dat deze gebruikt zal worden om mensen te beschadigen. Het is dan ook zaak om altijd vertrouwelijk om te gaan met meldingen. Als de meldingen op een juiste wijze worden afgehandeld, dan verdwijnt deze vrees na verloop van tijd.

## Samenvatting en conclusie

In het voorgaande heb ik betoogd dat een goede klokkenluiderregeling essentieel is. Het helpt individuele organisaties om misstanden in een vroeg stadium op het spoor te komen en tijdig corrigerende en preventieve maatregelen te nemen. Soms betreft het hier misstanden die op een andere wijze niet snel aan het licht waren gekomen.

Het is ook in het publieke belang dat klokkenluiders zich uiten. In het recente verleden hebben klokkenluiders een groot aantal wantoestanden aan het licht gebracht. Dit heeft niet alleen geleid tot veroordelingen van bedrijven en personen, het heeft in voorkomende gevallen ook geleid tot maatschappelijk debat en veranderingen in wet- en regelgeving.

Tot voor kort liep het echter vaak niet goed af met klokkenluiders. De Nederlandse Wet omtrent het Huis voor Klokkenluiders brengt hier hopelijk verandering in. Vanaf heden kunnen klokkenluiders advies inwinnen en genieten zij ontslagbescherming. In de toekomst kunnen we nog verder nadenken over de vraag of klokkenluiders ook een financiële beloning moeten ontvangen.

De meeste klokkenluiders waar ik in de praktijk mee te maken heb gehad waren moedige mensen die uit eigen beweging een misstand aan de kaak wilden stellen. Ik neig er dan ook naar om ze als hoeders van de integriteit te zien. Toch komt het ook voor dat klokkenluiders proberen persoonlijk te profiteren van hun kennis en de organisatie gaan chanteren. Het is nog niet zo gemakkelijk om hiermee om te gaan. Je laten chanteren is echter zelden een goede aanpak; je kan dan als organisatie beter de vlucht naar voren nemen en zelf de (vermeende) misstanden openbaren.

Waar het sowieso al een goed idee is om een goede interne klokkenluiderregeling op te zetten, daar is dit nu per 1 juli een wettelijke verplichting geworden voor Nederlandse organisaties met meer dan 50 medewerkers. Vooral voor de wat kleinere organisaties lijkt het me nog een hele opgave om dit op een goede wijze in te richten.

De afgelopen maanden heb ik niet de indruk gekregen dat duizenden bedrijven opeens zijn

<sup>3</sup> Andrew Foose & Dan Kline, "The New FCA whistleblower rules: What you need to know", NAVEX Global Inc. Whitepaper 2016, p. 5.

<sup>4</sup> Hofstede & Hofstede, *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen* 2010.

begonnen met het opzetten van een klokkenluiderregeling. Sommige organisaties lijken te denken dat ze het al geregeld hebben omdat ze al een vertrouwenspersoon hebben aangesteld. Traditioneel gezien speelt een vertrouwenspersoon meestal een adviserende en in sommige gevallen ook nog een bemiddelende rol. De huidige vertrouwenspersonen zijn doorgaans niet uitgerust voor het coördineren van een onafhankelijk onderzoek naar vermeende misstanden.

Het risico op een boete vanwege een ontbrekende klokkenluiderregeling lijkt vooralsnog niet zo hoog. Ik hoop echter dat veel organisaties deze bal toch op gaan pakken in de toekomst. Zowel uit hun eigen belang als uit maatschappelijk belang. En wellicht vormt dat dan de eerste aanzet tot een compliance- en integriteitsprogramma.

En als bedrijven in het verleden wat meer werk hadden gemaakt van hun integriteitsprogramma en klokkenluiderregeling, dan hadden we nu wellicht niet gezocht onder termen als FATCA, UBO identificatie, EU-US Privacy Shield, klantbelang centraal, etcetera. Dat zou nog eens een hoop tijd en geld hebben gescheeld. ■