

Over melders en meldingen

Een onderzoek naar mogelijke fraude of onregelmatigheden vindt plaats naar aanleiding van een signaal of een melding. Binnen zowel bedrijfsleven als overheid is de afgelopen jaren meer aandacht gekomen voor het scheppen van mogelijkheden om vermoedens van fraude of onregelmatigheden te melden. Sinds de recente inwerkingtreding van de wet op het Huis voor de Klokkenluiders zijn organisaties met meer dan vijftig werknemers zelfs verplicht om daartoe een speciaal meldpunt in te richten.

De wet probeert ook op andere manieren de positie van klokkenluiders te versterken. Aanleiding daartoe was de onvrede over het soms treurige lot van klokkenluiders in het verleden. Van die voorbeelden ging niet bepaald een stimulans uit richting potentiële melders. Wat het effect van de nieuwe wet zal zijn moet de toekomst uitwijzen. Los daarvan valt er het nodige op te merken over melders, meldingen en de manier waarop organisaties daarmee dienen om te gaan. Dan gaat het bijvoorbeeld over barrières die belemmerend werken bij de afweging om al dan niet een vermoedelijk incident te melden; de reactie van de organisatie op een melding; de wijze van omgaan met anonieme meldingen en de impact die een onderzoek kan hebben binnen de organisatie. In dit artikel staan we bij een paar van die aspecten stil.

Barrières bij potentiële melders

Los van de afschrikwekkende voorbeelden uit de media van klokkenluiders die een zware prijs betaalden voor hun meldingen, zijn er ook persoonlijker redenen die verhinderen dat iemand een melding doet of daarover eerst lang aarzelt. Zo voelen sommige melders de spanning tussen loyaliteit aan de onderneming en loyaliteit aan een collega; ze willen niet te boek komen staan als ‘verklikker’. Daarbij speelt soms ook een rol dat een potentiële melder er niet altijd geheel van overtuigd is dat wat hij of zij meent waar te nemen inderdaad op fraude wijst. De begrijpelijke angst om iemand ten onrechte te beschuldigen maakt de aarzeling dan nog groter. ‘Better safe than sorry’ is vaak een te grote stap.

Ook andere psychologische belemmeringen kunnen een rol spelen. Zo is er het voorbeeld van een directeur die naar later bleek geld achterover drukte. Hij maakte onderdeel uit van een managementteam van drie dat functioneerde op basis van wederzijds vertrouwen. De overige twee managers onderkenden pas achteraf de signalen dat dit vertrouwen in de directeur

onterecht was geweest. Financiële informatie verstrekke hij vaak pas op de MT-vergadering, zodat zijn collega's nauwelijks de tijd hadden daar goed naar te kijken. Toen één van hen daar na een aantal keren een kritische opmerking over maakte werd de directeur boos en stelde hij meteen de vertrouwenskwestie. De manager durfde niet door te drukken. Pas na een interne tip van een administratief medewerker wist één van de managers de psychologische barrière te slechten en trokken ze aan de bel bij de raad van commissarissen. Die stelde de directeur op non-actief en liet een onafhankelijk onderzoek uitvoeren dat de opmaat werd tot het ontslag van de frauderende directeur.

Het gebeurt vaker dat medewerkers achteraf concluderen dat zij destijds zo hun vermoedens hadden gehad over niet-integer gedrag van een leidinggevende of naaste collega maar die uit een combinatie van ongeloof, vervolgens ontkenning van een onaangenaam feit en ten slotte angst, hadden onderdrukt. Die angst is op zich begrijpelijk. Het vergt dan ook vaak nog moed om een vermoeden van niet-integer gedrag te uiten, zeker wanneer het de hoogste baas betreft. Maar al te vaak vrezen potentiële melders voor vrees voor regelrechte represailles of vervelende indirecte consequenties die hen ervan weerhouden om een vermoeden van niet-integer gedrag te melden.

De aanwezigheid van dergelijke, niet onbegrijpelijke barrières onderstreept het belang van een goede en veilige meldingsregeling.

Wat te doen bij een melding of signaal

Het staat buiten kijf dat iedere melding een zorgvuldige afhandeling vraagt. Het gaat in potentie om de reputatie (en vaak nog meer dan alleen dat) van de organisatie; die geldt ook intern voor de manier waarop diezelfde organisatie omgaat met zowel de melder als met degene op wie de melding betrekking heeft. De wijze waarop een organisatie met de melding (en de melder) omgaat en hierover (als daar de noodzaak toe bestaat) intern en extern communiceert bepaalt mede of mensen in de toekomst op hun beurt durven melden wanneer ze daartoe aanleiding zien.

Een zorgvuldige beoordeling van de melding is een eerste vereiste. Daarbij gaat het zowel om de vraag of de melding onderzoekwaardig is als om de vraag of de melding te onderzoeken is. In het eerste geval draait het om de beschikbaarheid van een relevant normenkader. In het tweede geval gaat het om antwoorden op vragen zoals: is de aangeleverde informatie 'hard' en

verifieerbaar en is het mogelijk om aanvullend bewijsmateriaal te verkrijgen zonder daarbij de uitgangspunten van proportionaliteit en subsidiariteit geweld aan te doen.

Anonieme meldingen

Een melder kan zich met naam en toenaam melden, maar bijvoorbeeld wel onder voorwaarde van anonimiteit bij de verdere behandeling. Ook kan het voorkomen dat de melding als zodanig anoniem is. In beide gevallen is extra zorgvuldigheid op zijn plaats. In het eerste geval moet alles in het werk worden gesteld om de gewenste anonimiteit in stand te houden, wat niet in alle gevallen eenvoudig is omdat bepaalde informatie uit de melding richting de melder kan wijzen. Het voordeel van een dergelijke melder is wel dat hij of zij nader kan worden ondervraagd over de totstandkoming van de melding en de informatie of waarneming die eraan ten grondslag lag.

Die mogelijkheid bestaat niet in een situatie waarbij een melding geheel anoniem is en bijvoorbeeld ook niet altijd duidelijk is of die van binnen de organisatie of van daarbuiten afkomstig is. Een verzoek om eventueel additionele onderbouwing van de melding is dan niet mogelijk. In een dergelijk geval moet zorgvuldig worden afgewogen of de elementen uit de anonieme melding voldoende concreet en ernstig genoeg zijn om nader onderzoek te rechtvaardigen, zonder dat het onderzoek daarbij verwordt tot een 'fishing expedition'.

Motieven bij anonieme melders kunnen soms oneigenlijk zijn. Ze kunnen zijn ingegeven door wraakgevoelens of de wens om een concurrent in diskrediet te brengen. Dat hoeft niet te betekenen dat de melding daarmee niets voorstelt. Het vermoeden van een mogelijk oneigenlijk motief vormt wel een extra reden om bij anonieme meldingen met grote omzichtigheid te werk te gaan. Hoewel dit ook geldt voor niet-anonieme meldingen, is die omzichtigheid des te meer op zijn plaats wanneer de melding zich inderdaad op een specifieke persoon richt. Wanneer er genoeg aanleiding bestaat om een zogenaamd persoonsgericht onderzoek te starten, geldt de plicht om de persoon in kwestie hiervan op de kortst mogelijke termijn te informeren. Bij een zeer ernstige melding kan zelfs de vraag rijzen of de persoon in kwestie niet preventief op non-actief moet worden gesteld. Dan kan ook de vraag aan de orde komen of en in hoeverre daar binnen de organisatie bekendheid aan moet worden gegeven. Daarbij dreigt dan levensgroot het gevaar van zogenaamde 'guilt by investigation', een variant op het Hollandse 'waar rook is, is vuur'. En dat zou mogelijk precies het oogmerk kunnen zijn van een anonieme melding die te kwader trouw is en achteraf onterecht blijkt te zijn.

Wees voorbereid

Gezien de eerdergenoemde haken en ogen is het van groot belang dat een organisatie voorbereid is op meldingen van vermoedens van fraude of andere vormen van niet-integer of ongewenst gedrag. Zorg daarom voor een meldpunt, ook wanneer daartoe niet een wettelijke verplichting bestaat. Dat kan in de vorm van een interne of externe vertrouwenspersoon waar medewerkers terecht kunnen met hun verhaal. Zie er op toe dat iedereen van het bestaan daarvan op de hoogte is. Bovenal: draag, in het verlengde van de aandacht voor integriteit, het belang uit van meldingen en geef daarvoor ook kaders aan. Stel een draaiboek op waarin de stappen staan beschreven die volgen op een melding van een (mogelijk) incident – zoals het veiligstellen van eventueel bewijsmateriaal. Wanneer iemand met een melding komt, leg bijvoorbeeld die melding en het contact goed vast volgens een vaste procedure; overleg binnen een afgesproken setting en leg de overwegingen om al dan niet tot een onderzoek te besluiten goed vast. Let ook op de proportionaliteit van de vervolgstappen: hoe kan inzicht worden verkregen of het signaal klopt zonder de organisatie en de desbetreffende persoon of personen te alarmeren en/of te beschadigen. Vergeet niet om aan het einde van het traject de afhandeling van melding te evalueren en kritisch te kijken naar wat beter of anders gekund.

Herstel van vertrouwen

Soms kan iemand in goed vertrouwen en op basis van een gereed vermoeden een melding doen over aanwijzingen van niet-integer gedrag binnen de organisatie. Uit nader onderzoek blijkt dan soms dat het vermoeden begrijpelijk was vanuit de positie van de melder maar toch niet terecht; voor het schijnbaar niet-integere gedrag is een plausibele verklaring die de melder vanwege zijn beperkte informatiepositie niet kon kennen. Of er blijkt sprake van fouten waarbij van kwade opzet geen sprake was. Zowel het onderzoeksproces als de uitkomst ervan kunnen ondanks alle betrachte zorgvuldigheid in dat soort gevallen hun sporen nalaten in de interne verhoudingen. Overweeg dan om een beroep te doen op gespecialiseerde vertrouwenspersonen die de verstoorde verhoudingen weer in goede banen kunnen leiden. Zij leggen zich toe op herstel van goede werkverhoudingen waarbij ze zowel de melder recht kunnen doen als degene die –achteraf gezien ten onrechte – als betrokkene is aangemerkt. Ook van zo'n zorgvuldige afhechting gaat een positief signaal uit naar alle medewerkers.