

# VU Research Portal

## **Klokkenluiden en veiligheid, de wegen die werknemers bewandelen bij verschillende typen misstanden op het werk**

van Dijk MSc, D.; Malsch, M.; Wolters, G.; Huisman, W.

### ***published in***

Tijdschrift voor veiligheid  
2012

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

van Dijk MSc, D., Malsch, M., Wolters, G., & Huisman, W. (2012). Klokkenluiden en veiligheid, de wegen die werknemers bewandelen bij verschillende typen misstanden op het werk. *Tijdschrift voor veiligheid*, 11(3), 57-71. [4].

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Klokkenluiden en veiligheid

## De wegen die werknemers bewandelen bij verschillende typen misstanden op het werk

*Doris van Dijk, Marijke Malsch, Gezinus Wolters & Wim Huisman*

*In hoeverre wordt het meldgedrag van werknemers beïnvloed door de aard en ernst van een misstand? Vergeleken zijn vier scenario's van onveiligheid en verduistering. De intentie om extern te melden verschilt tussen de misstanden. Ook verschilt de intentie om intern wel of niet anoniem te melden. De meeste respondenten zijn alleen bereid om extern te melden als intern melden niets oplevert. Een belangrijke overweging om niet extern te melden is om de goede naam van het bedrijf niet te schaden. Gepleit wordt voor een flexibele klokkenluidersregeling die voldoende vertrouwen schept bij werknemers om verschillende vormen van misstanden op adequate wijze te melden.*

### 1 Introductie

Op 15 februari 2008 hield professor Lissenberg haar afscheidsrede 'Klokkenluiders en verklikkers' waarin zij stelde dat er in Nederland nog geen optimale cultuur heerst voor het melden van misstanden (Lissenberg 2008a). In tegenstelling tot landen als de Verenigde Staten en Engeland is er in Nederland nog maar weinig wetgeving om klokkenluiders te beschermen. Uit een evaluatie van de klokkenluidersregelingen in de publieke sector blijkt dat die regelingen niet effectief zijn, doordat zij alleen gericht zijn op het bevorderen van intern melden en tekortschieten in het beschermen van klokkenluiders (Lissenberg 2008b; Berendsen, Bos, Bovens, Brandsma, Luchtman & Pikker 2008). Naar aanleiding van dit onderzoek heeft de overheid op 15 december 2009 een besluit uitgevaardigd met als doel misstanden binnen de ambtelijke organisaties – rijk, politie en defensie – aan te pakken en de rechtsbescherming van klokkenluiders te verbeteren (Stb. 2009, 572). Door de vervroegde verkiezingen in 2010 zijn de ontwikkelingen echter vertraagd. Een aantal voormalig klokkenluiders heeft zich verenigd in de Expertgroep klokkenluiden. Deze stelt dat een onafhankelijk onderzoeksinstituut nog steeds hard nodig is (NOS 2010a). Ook Pieter van Vollenhoven, voormalig voorzitter van de Raad voor Veiligheid, heeft meerdere malen gewezen op het belang van onafhankelijk onderzoek en de bescherming van klokkenluiders (NOS 2008; NOS 2010b).

Een van de manieren om klokkenluiders beter te beschermen en om meldingen in goede banen te leiden, is het opstellen van een effectieve klokkenluidersregeling. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn welke wegen de werknemer dient te bewandelen als hij een klacht wil indienen en in hoeverre zijn anonimiteit gegarandeerd kan en moet worden. Hier spelen tegengestelde belangen een rol. De

werkgever controleert en stuurt graag zijn werknemers. Werknemers zijn daarentegen meer gebaat bij geheimhouding en zoeken de meest betrouwbare en daadkrachtige gesprekspartner (Vermaas, Van der Linden, Serail & Klomps 2001). In de studie waarop dit artikel gebaseerd is,<sup>1</sup> wordt onderzocht bij wie werknemers het liefst zouden melden en of zij dat anoniem zouden doen of niet. Hierbij wordt rekening gehouden met de aard van de misstand. Die aard is een belangrijke factor in het meldgedrag van werknemers (Near & Miceli 1995). Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat een medewerker anders op een situatie zal reageren als hij vermoedt dat zijn collega fraudeert dan als er in het bedrijf uit slordigheid bepaalde veiligheidsvoorschriften niet worden nageleefd. In deze studie geven de respondenten ook tips over hoe klokkenluidersregelingen kunnen worden verbeterd. Deze worden weergegeven in paragraaf 4.4. In paragraaf 3 wordt de opzet van het experiment nader toegelicht. In paragraaf 2 zal eerst de relevante literatuur worden besproken.

In dit onderzoek is uitgegaan van een brede definitie van 'misstand'. Hieronder vallen in principe alle strafbare gedragingen, onrechtmatig handelen en schendingen van morele normen (Near & Miceli 1995). Verder wordt onder een klokkenluider een werknemer verstaan die bij het vernemen van een misstand een melding doet bij een persoon of instantie die mogelijk iets aan de misstand kan doen (Near & Miceli 1995). De melding kan binnen of buiten de eigen organisatie plaatsvinden.

## 2 Determinanten van klokkenluiden

Vaak zijn situationele factoren bepalend om een misstand wel of niet te gaan melden (Rothschild & Miethe 1999; Mesmer-Magnus & Viswesvaran 2005). Die specifieke omstandigheden worden onder meer bepaald door de structuur en cultuur van de organisatie, de mogelijkheden om anoniem te melden en de aard van de misstand.

### 2.1 Structuur en cultuur van de organisatie

Uit verscheidene onderzoeken blijkt dat een grote logge bureaucratische organisatie de meldingsbereidheid binnen de eigen muren verkleint en de mate van extern melden verhoogt (Miceli, Near & Schwenk 1991; Barnett 1992). Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst dat grote ambtelijke organisaties vaker klokkenluidersregelingen hebben opgesteld dan kleine private ondernemingen, waardoor de te bewandelen weg soms duidelijker is voor potentiële klokkenluiders (Miceli e.a. 1991; Near & Miceli 1995; Rothschild & Miethe 1999). De cultuur van een organisatie kan meer open of meer gesloten zijn. In een open bedrijfscultuur wordt kritiek geaccepteerd en gestimuleerd (Vermaas e.a. 2001). Uit de resultaten van het onderzoek van Vermaas e.a. (2001) blijkt dat er binnen bedrijven met een open cultuur significant vaker interne meldingen worden gedaan en misstanden

1 Dit (stage)onderzoek uit 2010 is mogelijk gemaakt door het Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving (NSCR) en de afdeling Strafrecht en Criminologie van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

worden opgelost dan binnen bedrijven met een gesloten cultuur. Voor de aanpak van misstanden zou het management niet gefocust moeten zijn op de brenger van slecht nieuws, maar op een structurele verbetering van de bedrijfsprocessen (Near & Miceli 1995; Miceli, Near & Dworkin, 2009). De aanwezigheid van een klokkenluidersregeling kan het intern melden en de aanpak van problemen op het werk wel stimuleren (Vermaas e.a. 2001; Zoon, Stuivenberg, Nauta & Donker van Heel 2006). Uit recent onderzoek blijkt dat duidelijkheid over procedures, overeenstemming in normen, steun door de leidinggevende en mogelijkheden om de problemen te bespreken en de overtreder te bestraffen, verband houden met meer intern en minder extern melden (Kaptein 2009). Probst, Brubaker en Barsotti (2008) vonden in navolging van eerdere studies dat een open bedrijfsklimaat verband houdt met minder letsel door ongelukken op het werk. Volgens deze onderzoekers is in bedrijven met een gesloten veiligheidscultuur ook vaker sprake van onderrapportage van incidenten. Uit ander onderzoek blijkt dat effectief veiligheidsmanagement in de vliegtuigonderhoudsbranche afhankelijk is van een bedrijfscultuur waarin het melden van incidenten wordt gestimuleerd (Reason 2000).

## *2.2 Anoniem melden*

Of een werknemer aan de bel zal trekken, hangt ook af de mogelijkheden die hij heeft om veilig een misstand aan te kaarten. Veel werknemers geven aan misstanden niet te melden of anoniem te willen blijven uit angst voor represailles (Vermaas e.a. 2001; Berendsen e.a. 2008; Lissenberg 2008a; De Graaf & Huberts 2010). Deze angst is niet ongegrond, want veel klokkenluiders ondervinden inderdaad negatieve gevolgen van het melden. Zij verliezen bijvoorbeeld kansen op promotie, worden door collega's met de nek aangekeken, zitten ziek thuis of worden gedwongen om ontslag te nemen (Vermaas e.a. 2001). In de publieke sector vinden veel werknemers anonimiteit belangrijk om de drempel voor melden laag te houden. De tegenstanders van anonimiteit voeren over het algemeen aan dat zij bang zijn voor een klikcultuur (Berendsen e.a. 2008). Regelingen die de anonimiteit waarborgen, kunnen het werknemers gemakkelijker maken om misstanden te melden, maar voor de meeste wegen andere omstandigheden zwaarder, zoals de aanwezige bedrijfscultuur (Zoon e.a. 2006).

## *2.3 Aard van de misstand*

Voorgaande studies over klokkenluiden concentreren zich voornamelijk op de kenmerken van de werknemer en de cultuur van de organisatie, maar in weinig studies zijn de kenmerken van de misstand systematisch onderzocht. Er zijn wel aanwijzingen dat misstanden als slecht management en seksuele intimidatie eerder worden gemeld dan diefstal, veiligheidsovertredingen en discriminatie (Near, Rehg, Van Scotter & Miceli 2004). Voor de beslissing om wel of niet te melden kan het van belang zijn hoe ernstig een misstand is (Mesmer-Magnus & Viswesvaran 2005) en hoe groot de verwachte gevolgen zijn (Jones 1991). Volgens Robinson, Robertson en Curtis (2012) zouden werknemers sneller een meer ernstige vorm van fraude melden dan een minder ernstige vorm. Uit onderzoek van Kaldjian, Jones, Wu, Forman-Hoffman, Levi en Rosenthal (2008) onder een aan-

tal ziekenhuizen blijkt ook dat het personeel vaker de intentie heeft om fouten met een ernstig gevolg te rapporteren, zoals het overlijden van een patiënt (92%), dan fouten met een klein gevolg, zoals tijdelijk ongemak voor de patiënt (73%). De onderzoekers hebben deze uitkomsten echter ook vergeleken met daadwerkelijke rapportagecijfers en hieruit blijkt juist het tegenovergestelde. Fouten met een ernstig gevolg worden minder vaak gemeld (4%) dan fouten met een klein gevolg (18%). Verscheidene auteurs wijzen op het gebrek aan onderzoek naar de aard van de misstand en de invloed hiervan op het meldgedrag van werknemers (Near e.a. 2004; Robinson e.a. 2012).

### 3 Opzet en methode van onderzoek

Om de vraag te beantwoorden in welke situaties werknemers zouden melden, bij wie of welke instantie zij dat zouden doen en anoniem of niet, is een exploratief semi-experimenteel vignettenonderzoek uitgevoerd. Hierbij wordt voor vier vormen van misstanden bepaald of werknemers de intentie hebben om intern te melden, of ze ook extern zouden melden (als bijvoorbeeld een interne melding geen effect heeft), of anonimiteit hierbij een rol speelt en welke redenen zij hebben om wel of niet te melden. De aard van de misstand is in dit onderzoek gemanipuleerd door de deelnemers te confronteren met scenario's van potentieel gevaarlijke situaties en van bepaalde vormen van verduistering. Ook de ernst van beide type misstanden is gemanipuleerd (licht of zwaar). Voor onveiligheid en verduistering is gekozen vanwege de grote maatschappelijke consequenties die dit soort misstanden kunnen hebben. Tevens is er een verwacht verschil tussen de perceptie van onveiligheid en verduistering door werknemers. Bij onveiligheid is het waarschijnlijk moeilijker om de directe gevolgen in te schatten dan bij verduistering. Door onveilige situaties kunnen ongevallen ontstaan, maar of dit ook gebeurt en op welke termijn is niet zeker. Bij verduistering is de directe schade voor de werkgever wel duidelijk.

Een algemeen nadeel van vignettenonderzoek is dat alleen de intentie om iets te doen wordt gemeten (Alexander & Becker 2001; Goudriaan 2006). De intentie om te melden komt niet altijd overeen met het daadwerkelijk meldgedrag van werknemers (Mesmer-Magnus & Viswesvaran 2005; Kaldjian e.a. 2008). Ook de morele zelfperceptie van proefpersonen ligt niet altijd op één lijn met het daadwerkelijke gedrag. Sociaal wenselijke antwoorden kunnen ook onbewust gegeven worden (Aquino, Freeman, Reed II, Lim & Felps 2009). Belangrijke voordelen zijn echter dat de relevante factoren op een systematische wijze kunnen worden gemanipuleerd en dat er relatief weinig proefpersonen nodig zijn. Verder wordt in deze studie getracht het meldgedrag van werknemers meer compleet in kaart te brengen, door niet alleen te kijken naar het percentage meldingen, maar ook naar de wijze van melden, de voorkeuren voor diverse meldopties en de motieven om wel of niet te melden.

### 3.1 Respondenten

Aan dit onderzoek hebben werknemers van diverse leeftijden en sectoren deelgenomen. De respondenten zijn grotendeels gerekruteerd via de werkkring van kennissen en zakelijke contacten van de onderzoekers. Studenten zijn van deelname uitgesloten, omdat zij niet economisch afhankelijk zijn van één werkgever en zij zich hierdoor minder goed in het werknemerschap kunnen inleven. Om dezelfde reden zijn ook werklozen, eigen ondernemers, uitzendkrachten met diverse opdrachtgevers, parttimers voor minder dan 24 uur per week en werknemers en stagiaires met minder dan een jaar werkervaring uitgesloten van het onderzoek. In totaal zijn er 252 vragenlijsten uitgedeeld, waarvan er 122 zijn ingevuld en ontvangen (48%). Twee vragenlijsten zijn buiten beschouwing gelaten wegens ongeldige antwoorden op de vragen en drie wegens het niet voldoen aan de voorwaarden van deelname. Het is alleen mogelijk om bij benadering iets te zeggen over de non-respons, omdat de vragenlijsten via de werkkring van kennissen en zakelijke contacten van de onderzoekers zijn uitgedeeld en anoniem zijn teruggestuurd. Van de twee sectoren Agrarisch, groothandel en industrie en Publieke dienstverlening zijn de minste vragenlijsten terug ontvangen. Respondenten uit de laatstgenoemde sector hebben in verhouding vaak misstanden binnen de eigen organisatie gerapporteerd. Dit kan echter op toeval berusten en harde conclusies kunnen er niet uit worden getrokken. Voor het overige zijn er geen aanwijzingen dat de groep respondenten systematisch afwijkt van de non-respondenten.

Van de respondenten is 44% man. De gemiddelde leeftijd is 40 jaar. De jongste deelnemer is 22 jaar en de oudste is 67 jaar. De respondenten werken gemiddeld 9 jaar bij hun huidige werkgever met een minimum van 3 maanden en een maximum van 36 jaar. De grootste groep respondenten is 2 tot 4 jaar in dienst. De volgende sectoren zijn vertegenwoordigd: Onderwijs en onderzoek (31 respondenten), Zorg en welzijn (29), Beleid, ruimtelijke ordening en financiën (13), Verzekering en bankwezen (10), Horeca (9), Techniek, automatisering en ICT (8), Cultuur en bibliotheek (6), Publieke dienstverlening (3), Agrarisch, groothandel en industrie (3) en Detailhandel en toerisme (2). De grootste groep respondenten werkt bij grote organisaties, bestaande uit 1.000 of meer werknemers (55%). De overige respondenten werken bij organisaties met 100 tot 1.000 werknemers (27%) of minder dan 100 werknemers (18%). Bij deze verdeling moet de kanttekening worden geplaatst dat het aantal werknemers niet altijd consequent is ingevuld door de respondenten. Sommigen hebben de overkoepelende organisatie gebruikt voor de telling en anderen hebben alleen de eigen vestiging of afdeling opgegeven. De meeste respondenten hebben wetenschappelijk onderwijs genoten (49%). De overigen volgden hoger onderwijs (20%), middelbaar onderwijs (19%) of lager onderwijs (12%). De onderzoeksgroep is niet representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking. Dat was ook niet de opzet. Er is slechts geprobeerd een redelijk brede en gevarieerde groep respondenten te vinden om mogelijke verbanden na te kunnen gaan tussen demografische eigenschappen van de respondenten en hun intenties om te melden. Deze verbanden zijn niet gevonden. Dit betekent dat er geen verschillen zijn aangetoond in voorgenomen meldgedrag tussen jonge en

oude werknemers, mannen en vrouwen, lager en hoger opgeleiden, werknemers van grote en kleine bedrijven of de overheid en het bedrijfsleven.

### 3.2 Procedure en materiaal

Alle respondenten zijn door middel van een introductiebrief geïnformeerd over het algemene doel van het onderzoek. Van alle respondenten en deelnemende organisaties is de anonimiteit gewaarborgd. In de brief is een instructie opgenomen, waarin is verzocht om de vragen op een zo eerlijk mogelijke wijze te beantwoorden, deze niet met anderen te bespreken en een moment uit te kiezen waarop men zo min mogelijk kan worden gestoord. Het is de respondenten toegestaan om de vragen thuis te beantwoorden.

Vier verschillende vignetten zijn opgesteld, waarvan iedere respondent er één kreeg voorgelegd. Alle casus betreffen dezelfde sector (vliegtuigonderhoud) en dezelfde werkplaats. Voor deze sector is gekozen, omdat juist hier veiligheid van wezenlijk belang is. De vignetten zijn zoveel mogelijk identiek gehouden op de aard en de ernst van de misstand na. Uit een pilotstudie met 12 proefpersonen bleek dat de mate van ernst in alle vignetten voldoende duidelijk naar voren kwam en dat men zich de beschreven situatie goed kon voorstellen. Het was bijvoorbeeld voor iedereen wel duidelijk dat in de ernstig onveilige situatie uiteindelijk een vliegtuig zou kunnen neerstorten als de situatie niet zou wijzigen. De tekst van de vignetten is weergegeven in de bijlage. Van de respondenten hebben 30 personen de casus over lichte onveiligheid gelezen, 29 over ernstige onveiligheid, 31 over lichte verduistering en 27 over ernstige verduistering. De demografische kenmerken van de respondenten in de vier groepen zijn vergelijkbaar.

Na het lezen van de fictieve casus is aan de respondenten gevraagd of zij de misstand intern zouden melden, en zo ja, bij wie. De respondenten konden meerdere opties aankruisen. Ook is door middel van open vragen geïnformeerd naar de redenen om wel of niet te melden. Vervolgens is aan de respondenten gevraagd of zij de misstand eventueel extern zouden melden, en zo ja, bij welke instantie ze dat zouden doen en waarom. In het tweede gedeelte van de vragenlijst zijn vragen gesteld over de eigen werksituatie en de bekendheid en ervaring met meldprocedures. Ten slotte is aan de respondenten gevraagd om de ingevulde vragenlijst anoniem terug te sturen in de bijgevoegde antwoordenvolp.

## 4 Resultaten

Verreweg de meeste respondenten in dit onderzoek geven aan dat zij de intentie hebben om misstanden intern te melden (94%). Het verschil tussen de vignetten is erg klein en is niet statistisch te toetsen door het te kleine aantal niet-melders. Iets minder dan een kwart van de respondenten zegt een dergelijke melding wel het liefst anoniem te willen doen (22%). Anonimiteit wordt vaker gewenst bij het melden van ernstige onveiligheid (29%) en ernstige verduistering (40%) dan bij dan bij het melden van lichte onveiligheid (7%) en lichte verduistering (14%). Dit verschil tussen de vignetten is significant ( $\chi^2(3) = 10.31, p = 0.016$ ).



Tabel 1. Intern en extern melden

Misstand	Lichte onveiligheid (N=30)	Ernstige onveiligheid (N=29)	Lichte verduistering (N=31)	Zware verduistering (N=27)	$\chi^2(3)$
Intern melden	29	28	28	25	-
Extern melden	12	15	6	17	11.76**
Intern anoniem	2	8	4	10	10.31*
Extern anoniem	0	4	1	6	-

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , geen verwachte celwaarden onder de 5

Iets minder dan de helft van alle respondenten (44%) geeft aan dat men eventueel bereid zou zijn om de misstand extern te melden, bijvoorbeeld als interne meldingen geen effect hebben. Bij ernstige misstanden hebben de respondenten vaker de intentie om extern te melden dan bij lichte misstanden ( $\chi^2(3) = 11.76$ ,  $p = 0.008$ ). Dit komt met name door het verschil tussen lichte verduistering (20%) en zware verduistering (63%). Het verschil tussen lichte onveiligheid (41%) en ernstige onveiligheid (52%) is minder groot. Van degenen die aangeven extern te zullen melden, zegt 22% dat bij voorkeur anoniem te willen doen. Zie tabel 1 voor de precieze aantallen meldingen.

#### 4.1 Diverse mogelijkheden om te melden

De meeste respondenten zouden bij voorkeur melden bij de direct leidinggevende (77%). Hierbij maakt het wel uit om wat voor soort misstand het gaat. Uit tabel 2 blijkt dat lichte misstanden vaker bij de direct leidinggevende zouden worden gemeld dan ernstige misstanden, en onveilige situaties vaker dan verduisteringszaken ( $\chi^2(3) = 12.79$ ,  $p = 0.005$ ). Voor melden bij een vertrouwenspersoon (30%) geldt precies het omgekeerde. Hier zouden vaker ernstige misstanden worden gemeld dan lichte misstanden, en vaker verduisteringszaken dan onveilige situaties ( $\chi^2(3) = 24.91$ ,  $p < 0.001$ ). Met name bij zware verduistering lijken respondenten een voorkeur te hebben voor de vertrouwenspersoon in plaats van de leidinggevende.

Bij het hoger management wordt minder vaak gemeld dan bij de direct leidinggevende (29%). Het lijkt hier niet significant uit te maken om wat voor misstand het gaat. Ook stappen respondenten regelmatig naar het veiligheidsmanagement (24%). Dit gebeurt uiteraard met name bij onveilige situaties ( $\chi^2(3) = 23.71$ ,  $p < 0.001$ ). Uit de tabel blijkt verder dat bij ernstige onveiligheid bijna twee keer zoveel respondenten naar het veiligheidsmanagement toestappen dan bij lichte onveiligheid.

Van alle externe meldopties is de vakbond het populairst (66%). Ook zouden respondenten regelmatig naar de Inspectie Verkeer & Waterstaat toestappen (24%), maar dit geldt met name voor ernstige onveiligheid. Voor de luchtvaart bestaat er overigens een meldingsplicht bij deze inspectie (Analysebureau Luchtvaartvoorvallen) voor situaties waarin de veiligheid op enige wijze in het geding is. Deze regeling zal bij de meeste respondenten niet bekend zijn.



**Tabel 2.** *Interne en externe meldopties*

Misstand	Lichte onveiligheid	Ernstige onveiligheid	Lichte verduistering	Zware verduistering	
<b>Intern melden</b>	<b>N=29</b>	<b>N=28</b>	<b>N=28</b>	<b>N=25</b>	$\chi^2(3)$
Direct leidinggevende	26	22	24	13	12.79**
Hoger management	9	9	7	7	0.42
Vertrouwenspersoon	1	10	6	16	24.9***
Ondernemingsraad	6	4	4	5	-
P & O	1	3	0	2	-
Veiligheidsmanagement	8	15	2	1	23.7***
<b>Extern melden</b>	<b>N=12</b>	<b>N=15</b>	<b>N=6</b>	<b>N=17</b>	
Vakbond	11	8	4	10	-
Inspectie V & W	3	8	0	1	-
Politie	0	1	1	3	-
FIOD/Belastingdienst	0	0	0	1	-
Meld Misdaad Anoniem	0	1	2	4	-
Nationale ombudsman	2	3	0	2	-
Juridisch adviseur	1	3	0	4	-
Volksvertegenwoordiger	0	1	1	0	-
Media	0	2	0	1	-

\*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ , geen verwachte celwaarden onder de 5

Van de Meldlijn Meld Misdaad Anoniem zou weinig gebruik worden gemaakt (14%). Nog minder respondenten zouden gebruik maken van de mogelijkheid om te melden bij instellingen met een opsporingsbevoegdheid, zoals de politie (10%) of de FIOD/Belastingdienst (2%). De respondenten zouden ook niet snel naar de Nationale ombudsman toestappen (14%) of een juridisch adviseur inschakelen (16%). Er zijn nauwelijks respondenten die hun verhaal zouden doen bij een volksvertegenwoordiger (4%) of de media (6%). Zie tabel 2 voor de precieze aantallen meldingen.

#### 4.2 Motieven om wel of niet te melden

De meeste respondenten die de casus over lichte en ernstige onveiligheid hebben gelezen, voeren als voornaamste reden om te melden aan dat de veiligheid van anderen of van henzelf in het geding is. Van de respondenten die de casus over verduistering hebben gelezen, geeft ongeveer de helft als motief aan dat de misstand niet acceptabel is. Dit wordt iets vaker gezegd bij ernstige verduistering dan bij lichte verduistering, maar het verschil is niet groot. Naast deze algemene en voor de hand liggende motieven zijn ook meer specifieke argumenten aangevoerd om intern of extern te melden. Bij alle type misstanden, maar iets vaker bij de lichte misstanden, voeren respondenten aan dat zij de direct leidinggevende (als eerstverantwoordelijke) graag willen informeren over de problemen. Bij de meer

ernstige misstanden speelt ook het eigen geweten een rol. Bij onveiligheid geven respondenten regelmatig aan dat zij zich verantwoordelijk voelen voor de fouten die het team maakt, dat de misstand de werkzaamheden verstoort, of dat de kwaliteit van het werk vooropstaat. Bij verduistering wordt enkele malen aangevoerd dat de misstand ernstige gevolgen kan hebben voor het bedrijf (bij ernstige verduistering) of dat de misstand slecht is voor de bedrijfscultuur (lichte verduistering). Ook zijn er respondenten die aangeven dat zij de problemen graag open en eerlijk bespreken met de betrokkenen. Dit komt bij alle vignetten voor, met uitzondering van ernstige verduistering.

Diverse respondenten geven nadrukkelijk aan dat zij alleen onder bepaalde voorwaarden zouden melden. Zo willen sommige respondenten alleen melden als er een goede band is met de (direct) leidinggevende, als er een open sfeer is in het bedrijf, of als de (direct) leidinggevende daadkrachtig genoeg is. Ook zijn er respondenten die juist niet naar de direct leidinggevende zouden toestappen, omdat zij bang zijn voor represailles of onterecht ontslag van collega's. Zij zouden wel eerst bij een andere functionaris advies willen inwinnen, zoals een vertrouwenspersoon of de vakbond. De vakbond wordt door meerdere respondenten gezien als een verlengstuk van het eigen bedrijf. Ook geven sommige respondenten aan dat ze de vakbond een betrouwbare gesprekspartner vinden.

Veel respondenten geven aan pas extern te zullen melden als intern niets met de melding wordt gedaan. Dit geldt voor alle type misstanden. Slechts twee respondenten geven aan meteen extern te melden, doordat zij de ervaring hebben dat externe organisaties meer doen dan interne. De terughoudendheid om problemen bij externe instanties te melden, blijkt bijvoorbeeld uit opmerkingen 'dat de misstand intern moet worden opgelost', 'dat het imago van het bedrijf kan worden geschaad' en/of 'dat men loyaal wil blijven'. Dit wordt aangevoerd bij alle vignetten. Verder wordt bij lichte misstanden regelmatig aangevoerd dat de misstand niet ernstig genoeg is om ermee naar buiten te treden. Bij alle vignetten komt het voor dat respondenten aanvoeren dat wanneer het bedrijf verder niets doet, het niet aan hen is om verder nog actie te ondernemen. Andere argumenten die incidenteel genoemd worden, zijn dat de respondent geen idee heeft waar hij of zij zou kunnen melden, dat niemand er een punt van maakt, dat melden meer stress oplevert dan voordelen, dat de werksfeer niet geschaad mag worden, dat represailles voorkomen moeten worden, dat het onverstandig is om je te bemoeien met andermans misdrijf of dat externe instanties toch niets doen.

#### 4.3 Waardering anonimiteit

Aan de respondenten is ook gevraagd of zij de mogelijkheid om anoniem te melden wel of niet belangrijk vinden, en de reden daarvoor. Ruim driekwart van de respondenten (76%) vindt anonimiteit belangrijk. Daarvan vindt het grootste deel dat anonimiteit mogelijk moet zijn om de drempel voor het melden laag te houden. Verder voeren veel respondenten aan dat anonimiteit belangrijk is om represailles te voorkomen en/of de melder te beschermen. Daarnaast willen sommige respondenten graag scheve gezichten op de werkvloer voorkomen of de privacy van betrokkenen beschermen. Twee respondenten voeren aan dat de misstand en de melder gescheiden moeten blijven.

Van de tegenstanders van anonimiteit (13%) voeren sommigen aan dat de identiteit van een melder nodig is om alle feiten en omstandigheden in een zaak zorgvuldig na te gaan, zodat niemand onterecht beschuldigd wordt. Ook wordt enkele malen aangevoerd dat anonimiteit schadelijk kan zijn voor de werksfeer. Verder geven meerdere respondenten aan dat zij zelf niet anoniem zouden melden, maar dat dit wel mogelijk moet zijn voor anderen. Ten slotte wordt door een aantal respondenten benadrukt dat anoniem melden een laatste redmiddel is en dat hier alleen onder zeer bijzondere omstandigheden naar mag worden gegrepen.

#### 4.4 Suggesties uit het veld

Indien een bedrijf zich ten doel stelt om de interne meldprocedure(s) bij misstanden op het werk te verbeteren en te versoepelen, is het raadzaam om ook naar de mening van de medewerkers te vragen. Zij maken immers gebruik van de regeling. Om die reden is aan de respondenten gevraagd of zij nog tips hadden voor de verbetering van klokkenluidersregelingen. Een klein kwart van de respondenten heeft hieraan gevolg gegeven. De volgende suggesties zijn (met uitzondering van de laatste twee) door meerdere personen gedaan:

- de bekendheid met het meldpunt verbeteren;
- de bereikbaarheid van het meldpunt verbeteren;
- de invloed en effectiviteit van het meldpunt verbeteren;
- een open meldcultuur handhaven, bijvoorbeeld door vaker te benadrukken dat melden mag en nodig is;
- het verzwijgen van fouten bestraffen, bijvoorbeeld de weigering van een direct leidinggevende om een zaak in behandeling te nemen;
- anoniem melden mogelijk maken;
- een onafhankelijk of neutraal meldpunt instellen;
- terugkoppelen wat er met de melding gebeurt en hoe de misstand wordt aangepakt;
- een commissie instellen die steekproefsgewijs controleert.

Deze adviezen komen voor een groot deel overeen met de adviezen die De Graaf en Huberts (2010) geven in hun rapport *Klokkenluiders en veiligheid in organisaties*.

## 5 Conclusie en discussie

Bij alle misstanden geeft meer dan 90% van de respondenten aan een interne melding te zullen doen. Zij stappen dan het liefst naar de direct leidinggevende. Uit voorgaand onderzoek is echter gebleken dat de intentie om te melden niet altijd overeenkomt met het daadwerkelijk meldgedrag van werknemers (Mesmer-Magnus & Viwesvaran 2005; Kaldjian e.a. 2008). Het is om die reden ook interessant om te zien dat er in het onderhavige onderzoek verschillen zijn gevonden tussen de diverse misstanden in de wijze van melden. Bij zwaardere misstanden zou intern vaker anoniem worden gemeld dan bij lichtere misstanden en bij verduistering zou iets vaker anoniem worden gemeld dan bij onveiligheid. Uit dit

onderzoek blijkt ook dat de direct leidinggevende en de vertrouwenspersoon een complementaire rol spelen bij het melden van misstanden. Bij de direct leidinggevende worden lichte misstanden en onveilige situaties vaker aangekaart, terwijl de vertrouwenspersoon een grotere rol speelt bij ernstige misstanden en verduistering.

Verder valt op dat de respondenten liever naar een vertrouwenspersoon of het hoger management toestappen dan naar de ondernemingsraad of P&O. Ook de vakbond is populair onder de respondenten. Deze bevindingen liggen op één lijn met voorgaand onderzoek (Berendsen e.a. 2008; Zoon e.a. 2006; Vermaas e.a. 2001) en deze studie voegt daar nog een verklaring aan toe. De vakbond wordt vaak gezien als een verlengstuk van het eigen bedrijf, dat meer inzicht heeft in de werkwijze van de eigen branche dan een andere externe organisatie. Bij de vakbond lijken werknemers relatief veilig informatie te willen inwinnen, voordat ze echt 'extern' gaan. Hierbij moet wel de opmerking worden geplaatst dat het gebruik van bepaalde meldopties in dit onderzoek wellicht overschat wordt, doordat de respondenten de verschillende mogelijkheden om te melden direct konden aankruisen en deze niet zelf hoefden te bedenken. Voor deze opzet is echter gekozen, omdat een belangrijk doel van dit onderzoek was om meer inzicht te krijgen in hoe werknemers denken over de verschillende meldmogelijkheden.

Er lijkt een grotere terughoudendheid te zijn om extern te melden. Iets minder dan de helft van de respondenten geeft aan de misstand eventueel extern te zullen melden. Van alle misstanden zouden de respondenten bij lichte verduistering het minst extern melden en bij ernstige verduistering het meest. De respondenten zijn over het algemeen alleen bereid om extern te melden als intern melden niets heeft opgeleverd. Als reden om af te zien van extern melden wordt het vaakst aangevoerd dat de misstand een interne zaak is en dat de goede naam van het bedrijf kan worden geschaad als de misstand naar buiten toe bekend wordt. Het is opvallend dat deze loyaliteit ook geldt bij de ernstige misstanden, waaronder de onveilige situatie die tot een ernstig vliegtuigongeluk zou kunnen leiden als er niet wordt ingegrepen. Het is niet aannemelijk dat de respondenten de reikwijdte van deze onveilige situatie slecht konden inschatten. Uit de pilotstudie is van voldoende inlevingsvermogen gebleken in de vignetten en de gevolgen die de beschreven incidenten kunnen hebben. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat het vertrouwen van werknemers dat misstanden intern kunnen worden opgelost, groot is.

### 5.1 *Maatschappelijke implicaties*

Vertrouwelijkheid is een belangrijk gegeven voor werknemers. Veel werknemers zijn bang voor represailles als anoniem melden niet mogelijk is. Deze angst is niet onterecht, want de meerderheid van de klokkenluiders ondervindt inderdaad negatieve gevolgen van het melden (Vermaas e.a. 2001). Uit evaluatieonderzoek van klokkenluidersregelingen in Nederland blijkt echter dat de identiteit van de melder vaak nodig wordt geacht om alle relevante feiten en omstandigheden in een zaak te kunnen achterhalen. Voorkomen moet immers worden dat mensen onterecht beschuldigd worden (Zoon e.a. 2006; Berendsen e.a. 2008). Anonimi-

teit is aan de ene kant moeilijk weg te denken als instrument om misstanden op het werk tegen te gaan, maar aan de andere kant moeilijk te effectueren.

De oplossing ligt waarschijnlijk in het creëren van een open bedrijfsklimaat. Binnen een dergelijk klimaat worden meer meldingen gedaan en is het aantal bedrijfsongevallen kleiner (Probst e.a. 2008). Leidinggevendenden reageren adequater op meldingen en klokkenluiders lopen minder risico (Vermaas e.a. 2001). Veel potentiële misstanden kunnen wellicht al in een vroeg stadium worden gesmoord door een open en actieve houding van de direct leidinggevende. Het is van groot belang dat de bedrijfsleiding openstaat voor zelfreflectie en kritiek (Kaptein 2009; De Graaf & Huberts 2010). Bovendien is het nodig dat de ontvanger van de klacht ook de middelen heeft om de misstand daadwerkelijk aan te pakken. Tevens dient voor de medewerkers duidelijk te zijn bij wie men met een klacht terecht kan en wat ermee gebeurt.

Sommige misstanden, zoals ernstige fraude en diefstal, liggen erg gevoelig. In die zaken lijkt een vertrouwenspersoon nodig en kan het gewenst zijn om anonimiteit te garanderen. Het is raadzaam om een klokkenluidersregeling en de uitvoering daarvan zodanig in te richten dat deze niet alleen vertrouwen schept bij werknemers, maar ook voldoende flexibel is om aan te kunnen sluiten op de specifieke omstandigheden van het geval.

## Bijlage

### Vignet licht onveilige situatie

Stel, u bent een aantal jaar in dienst bij een vliegtuigmaatschappij als onderhoudsmonteur. In totaal werken er een paar honderd man bij dit bedrijf, verspreid over een aantal vestigingen, maar op de werkvloer heeft u te maken met ongeveer dertig mensen. Al vijf jaar werkt u met plezier bij dit bedrijf en kunt u goed met uw collega's opschieten. De afgelopen paar maanden merkt u echter dat het op de werkplaats rommeliger wordt. Werkzaamheden worden minder netjes afgerond en materialen en gereedschappen slingeren overal rond. Ook worden collega's slordiger in het gebruik van beschermende kleding, zoals het dragen van degelijke handschoenen. Uw chef, de technicus op de afdeling, doet niet veel aan de problemen. Het hoger management zit er niet met de neus bovenop. Hun aandacht gaat op bestuurlijk niveau uit naar de forse omzetzdaling die in gang is gezet door de financiële crisis. Op de werkvloer worden de geldende procedures en arbo-voorschriften echter steeds vaker overschreden. De kans op bedrijfsongelukjes is daardoor toegenomen. Collega's kunnen bijvoorbeeld schaaft- of snijwonden oplopen door verkeerd gebruik van materiaal en gereedschap.

### Vignet ernstig onveilige situatie

Stel, u bent een aantal jaar in dienst bij een vliegtuigmaatschappij als onderhoudsmonteur. In totaal werken er een paar honderd man bij dit bedrijf, verspreid over een aantal vestigingen, maar op de werkvloer heeft u te maken met ongeveer dertig mensen. Al vijf jaar werkt u met plezier bij dit bedrijf en kunt u goed met uw collega's opschieten. De afgelopen paar maanden merkt u echter dat

uw collega's de onderhoudscontroles minder nauwgezet uitvoeren. Systemen worden bijvoorbeeld minder goed getest en ten gevolge daarvan worden onderdelen niet tijdig vervangen. Uw chef, de technicus op de afdeling, doet niet veel aan de problemen. Het hoger management zit er niet met de neus bovenop. Hun aandacht gaat op bestuurlijk niveau uit naar de forse omzetsdaling die in gang is gezet door de financiële crisis. De conditie van de vliegtuigen begint echter langzaam te verslechteren. U ziet nu al dat spoedreparaties vaker nodig zijn dan vroeger en dat tijdens lijnvluchten bepaalde functies soms uitvallen.

### **Vignet lichte verduistering**

Stel, u bent een aantal jaar in dienst bij een vliegtuigmaatschappij als onderhoudsmonteur. In totaal werken er een paar honderd man bij dit bedrijf, verspreid over een aantal vestigingen, maar op de werkvloer heeft u te maken met ongeveer dertig mensen. Al vijf jaar werkt u met plezier bij dit bedrijf en kunt u goed met uw collega's opschieten. De afgelopen paar maanden merkt u echter dat er steeds vaker gereedschappen, zoals steeksleutels en tangen, van de werkplaats verdwijnen. Uw chef, de technicus op de afdeling, doet niet veel aan de problemen. Het hoger management zit er niet met de neus bovenop. Hun aandacht gaat op bestuurlijk niveau uit naar de forse omzetsdaling die in gang is gezet door de financiële crisis. U ziet dat er spullen 'geleend' worden door uw collega's en niet meer worden teruggebracht. Iedereen schijnt dit heel normaal te vinden en niemand maakt zich openlijk zorgen over deze nieuwe gewoonte.

### **Vignet ernstige verduistering**

Stel, u bent een aantal jaar in dienst bij een vliegtuigmaatschappij als onderhoudsmonteur. In totaal werken er een paar honderd man bij dit bedrijf, verspreid over een aantal vestigingen, maar op de werkvloer heeft u te maken met ongeveer dertig mensen. Al vijf jaar werkt u met plezier bij dit bedrijf en kunt u goed met uw collega's opschieten. De afgelopen paar maanden merkt u echter dat er door uw collega's vaker nieuwe dure onderdelen worden besteld, terwijl naar uw weten niet alle bestelde apparatuur ook daadwerkelijk geïnstalleerd wordt. Uw chef, de technicus op de afdeling, doet niet veel aan de problemen. Het hoger management zit er niet met de neus bovenop. Hun aandacht gaat op bestuurlijk niveau uit naar de forse omzetsdaling die in gang is gezet door de financiële crisis. Na het bekijken van registratieformulieren en overige papieren van de bedrijfsvoering komt u erachter dat er op grote schaal gefraudeerd wordt met orders. Veel geld verdwijnt in de zakken van medewerkers.

## **Literatuur**

- Alexander, C.S. & H.J. Becker (2001) *The use of vignettes in survey research*. Elsevier North-Holland, Inc.
- Aquino, K., D. Freeman, A. Reed II, V.K.G. Lim & W. Felps (2009) Testing a social-cognitive model of moral behavior. The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 123-141.

- Barnett, T. (1992) A preliminary investigation of the relationship between selected organizational characteristics and external whistleblowing by employees. *Journal of Business Ethics*, 11, 949-959.
- Berendsen, L., A. Bos, M. Bovens, G.J. Brandsma, M. Luchtman & G. Pikker (2008) *Evaluatie klokkenluidersregelingen publieke sector. Eindrapport april 2008*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Bjorkelo, B., S. Einarsen & S.B. Matthiesen (2010) Predicting proactive behaviour at work. Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 371-394.
- Goudriaan, H. (2006) *Reporting crime. Effects of social context on the decision of victims to notify the police*. Veenendaal: Universal Press.
- Graaf, G. de & L.W.J.C. Huberts (2010) *Klokkenluiders en veiligheid in organisaties*. Dordrecht: Stichting Maatschappij, Veiligheid en Politie.
- Jones, T.M. (1991) Ethical decision making by individuals in organizations. An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- Kaldjian, L.C., E.W. Jones, B.J. Wu, V.L. Forman-Hoffman, B.H. Levi & G.E. Rosenthal (2008) Reporting medical errors to improve patient safety. A survey of physicians in teaching hospitals. *Archives of Internal Medicine*, 168, 40-46.
- Kaptein, M. (2009) *From inaction to external whistleblowing. The influence of the ethical culture of organisations on employee responses to observed wrongdoing*. ERIM Report series, No. ERS-2009-047-ORG.
- Lissenberg, E. (2008a) *Klokkenluiders en verklidders* (afscheidsrede Universiteit van Amsterdam). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Lissenberg, E. (2008b) Klokkenluiders, toezichthouders en anonimiteit. *Tijdschrift voor klachtrecht*, 5, 1-2.
- Mesmer-Magnus, J.R. & C. Viswesvaran (2005) Whistleblowing in organizations. An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Miceli, M.P., J.P. Near & T.M. Dworkin (2009) A word to the wise. How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 86, 379-396.
- Miceli, M.P., J.P. Near & C.R. Schwenk (1991) Who blows the whistle and why? *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 113-130.
- Near, J.P. & M.P. Miceli (1995) Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review*, 20, 679-708.
- Near, J.P., M.T. Rehg, J.R. Van Scotter & M.P. Miceli (2004) Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process? *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 219-242.
- NOS uitzending (2008, 18 oktober) 'Klokkenluiders beter beschermen'.
- NOS uitzending (2010a, 2 juni) 'Stichting klokkenluiders beschermers opgericht'.
- NOS bericht (2010b, 28 december) 'Pleidooi: bescherm klokkenluiders'.
- Probst, T.M., T.L. Brubaker & A. Barsotti (2008) Organizational injury rate underreporting. The moderating effect of organizational safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 5, 1147-1154.
- Reason, J. (2000) Human error. Models and management. *British Medical Journal*, 320, 768-770.
- Robinson, S.N., J.C. Robertson & M.B. Curtis (2012) The effects of contextual and wrongdoing attributes on organizational employees' whistleblowing intentions following fraud. *Journal of Business Ethics*, 106, 213-227.



- Rothschild, J. & T.D. Miethe (1999) Whistle-blower disclosures and management retaliation. The battle to control information about organization corruption. *Work and occupations*, 26, 107-128.
- Sims, R.L. & J.P. Keenan (1998) Predictors of external whistleblowing. Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421.
- Staatsblad (2009, nr. 572) Besluit van 15 december 2009, houdende een regeling voor het melden van een vermoeden van een misstand bij de sectoren Rijk en Politie.
- Vermaas, J., R. van der Linden, T. Serail & A. Klomps (2001) *De weg van de klokkenluider. Keuzes en dilemma's. Onderzoek naar de klokkenluidersproblematiek in Nederland*. Tilburg: IVA Beleidsonderzoek en advies.
- Zoon, C., M. Stuivenberg, H. Nauta & P. Donker van Heel (2006) *Evaluatie zelfregulering klokkenluidersprocedures. Eindrapport*. Rotterdam: ECORYS Arbeid en Sociaal Beleid.