



HUIS VOOR  
KLOKKENLUIDERS

PUBLICATIE KENNIS & PREVENTIE

# Intern Onderzoek

Integriteit in de Praktijk

november 2024

## Intern Onderzoek

# VOORWOORD

## 1.1 OVER HET HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Het Huis voor Klokkenluiders draagt bij aan integere werkrelaties in de samenleving. Het Huis stimuleert en helpt overheden, semipublieke instellingen en bedrijven bij het inrichten en bewaken van hun integriteitsbeleid. Daarnaast adviseert het Huis jaarlijks honderden mensen wanneer zij een misstand vermoeden.

Ook doet het Huis benadelingsonderzoeken; een melder mag geen nadeel ondervinden van zijn of haar melding. En kan het Huis als 'last resort' onderzoek doen naar een vermeende misstand. Bijvoorbeeld wanneer geen toezichthouder of autoriteit is aangewezen, of eerder nog geen deugdelijk onderzoek is verricht door een gespecialiseerd toezichthouder.

## 1.2 INTERN ONDERZOEK

Vrijwel elke organisatie krijgt vroeg of laat te maken met meldingen over vermoedens van misstanden of integriteitsschendingen. Zo'n melding kan voor een organisatie aanleiding zijn om een intern onderzoek te doen. Op grond daarvan trekt ze conclusies en treft ze maatregelen met soms verregaande gevolgen.

Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat mensen hun dienstverband, rol, taak of opdracht niet meer kunnen of mogen voortzetten. Dit kan behoorlijke financiële en/of emotionele gevolgen hebben. Niet alleen voor degene die een misstand of integriteitsschending heeft veroorzaakt (de 'betrokkene'), maar ook voor de melder en de werkgever. Zorg daarom dat een onderzoek professioneel wordt voorbereid en uitgevoerd.

Deze brochure bevat een handreiking voor organisaties om hun interne onderzoek goed in te richten en uit te voeren. Hierbij gaat het in het bijzonder om onderzoek naar vermoedens van misstanden op grond van de Wet bescherming klokkenluiders (Wbk) of naar vermoedens van andere integriteitsschendingen. De laatste categorie betreft gebeurtenissen die wel in strijd zijn met (wettelijke) regels, maar niet vallen onder de Wbk.

## 1.3 LEESWIJZER VOOR DEZE BROCHURE

Deze brochure beschrijft eerst wat er nodig is om een intern onderzoek te organiseren en hoe de organisatie zich op dat onderzoek kan voorbereiden. Daarna is er aandacht voor de beoordeling van de melding, het onderzoek zelf, de afronding hiervan en de stappen die daarop kunnen volgen. Ook het aspect communicatie komt aan bod. Niet alleen de communicatie met de melder, maar met iedereen die te maken heeft met het onderzoek, de overige medewerkers en de media.

In deze brochure wordt met 'hij/hem' ook 'zij/haar' en 'hen/die' bedoeld.

## Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
1.1	Over het Huis voor Klokkeluiders	3
1.2	Intern Onderzoek	3
1.3	Leeswijzer voor deze brochure	3
<b>2.</b>	<b>Intern Onderzoek</b>	<b>6</b>
2.1	Wat is een intern onderzoek?	6
2.1.1	Vorbereid zijn op het doen van een intern onderzoek	7
2.1.2	Onderzoeksprotocol	7
2.1.3	Omgaan met informatie	9
2.1.4	Relevante functies, rollen, taken en verantwoordelijkheden	9
<b>3.</b>	<b>Beoordeling melding</b>	<b>12</b>
3.1	Eerste inschatting	12
3.1.1	Analyse van de melding	13
3.1.2	Uitkomsten eerste inschatting	15
3.2	Beoordeling niet mogelijk?	15
3.2.1	Informereren bij geen onderzoek	16
3.3	Melder met oneigenlijke motieven (valse melding)	16
<b>4.</b>	<b>Start van een feitenonderzoek</b>	<b>18</b>
4.1	Onderzoeksgegevens veiligstellen	18
4.2	Ordemaatregelen	19
4.3	Communicatie	19
4.3.1	met de melder	20
4.3.2	met de betrokkene	20
4.3.3	met de getuigen	21
4.3.4	met personen met een onderzoekstaak	21
4.3.5	met leidinggevenden	21
4.3.6	met overige medewerkers en (sociale) media	22
4.4	Aangifte en/of melding bij een autoriteit	22
<b>5.</b>	<b>Uitvoering van het feitenonderzoek</b>	<b>24</b>
5.1	Onderzoeksopdracht	24
5.2	Keuze van de feitenonderzoekers	25
5.2.1	Interne onderzoekers	25
5.2.2	Externe onderzoekers	26
5.3	Belangrijke elementen van feitenonderzoek	29
5.4	Beschikbare onderzoeksmethoden	30
5.4.1	Open-source-onderzoek	30
5.4.2	Documentstudie	31
5.4.3	Interviews	31
5.4.4	Onderzoek van de Fysieke werkomgeving	33
5.4.5	Onderzoek van de Digitale werkomgeving	33
5.4.6	Observatie en cameragebruik	33
5.5	Hoor en wederhoor	34
5.6	Onderzoeksmateriaal	35
5.7	Privacy	35
5.8	Overige aandachtspunten tijdens het onderzoek	36
5.8.1	Doorlooptijd	36
5.8.2	Bijhouden journaal	37

5.8.3	Hulp van melders	37
5.8.4	Weerstand	37
5.8.5	Betrokkene neemt zelf ontslag	38
<b>6.</b>	<b>Conclusie en afronding van het onderzoek</b>	<b>39</b>
6.1	Het Onderzoeksrapport	39
6.2	Bewaren van onderzoeksrapport	40
6.3	Arbeidsrechtelijke maatregelen	40
6.4	Preventieve maatregelen	40
6.5	Melder en betrokkene(n) informeren	41
6.6	Interne en externe communicatie	41
6.7	Nazorg	42
6.8	Tips voor de langere termijn	42

## 2. INTERN ONDERZOEK

Zoals in het voorwoord al gezegd, krijgt vrijwel elke organisatie wel eens te maken met (dreigende) misstanden of andere integriteitsschendingen. Signalen of meldingen hierover komen op verschillende manieren bij de leiding van de organisatie terecht. Idealiter gebeurt dit via het interne meldkanaal -indien aanwezig- dat de meldprocedure van de organisatie voorschrijft.

### **Integriteitsschending of misstand?**

Het niet handelen overeenkomstig de daarvoor geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels in een organisatie noemen we een integriteitsschending.

De integriteitsschending noemen we een misstand als het maatschappelijk belang in het geding is. Dat is in geding als de schending een of meerdere individuele belangen overstijgt en als er ook sprake is van een patroon of structureel karakter of als de handeling of nalatigheid ernstig en omvangrijk is. Elke misstand is een integriteitsschending. Andersom is dat niet altijd zo. Het uitvoeren van een intern onderzoek naar integriteitsschending of misstand is in de manier van onderzoeken in principe gelijk. **Waar we in deze brochure spreken over integriteitsschending bedoelen we integriteitsschending of misstand.**

Vermoedens van integriteitsschendingen kunnen ook op een andere manier de organisatie bereiken. Bijvoorbeeld via toezichthouders, inspectiediensten, klanten, cliënten en burgers die signalen aan de leiding van een organisatie afgeven over situaties die zij bij contact met die organisatie hebben meegemaakt of waargenomen.

De leiding van de organisatie kan op basis van signalen of een melding besluiten om een intern onderzoek te starten. Er hoeft dus niet altijd sprake te zijn van een melding. Zelfs publicaties in de (sociale) media over ongewenste situaties in de organisatie kunnen tot dat besluit leiden.

### 2.1 WAT IS EEN INTERN ONDERZOEK?

Een intern onderzoek naar een vermoeden van een integriteitsschending richt zich op het verzamelen van feiten. Het doel is om te beoordelen in hoeverre het vermoeden juist is. Daarbij maakt het onderzoek ook duidelijk wat de oorzaak en context waren van de vermeende integriteitsschending. Bovendien toont het wie ermee te maken hadden en welke rol zij hadden.

Is het interne onderzoek afgerond? Dan stelt de leiding van de organisatie op grond van de onderzoeksresultaten vast of er (aanvullende) acties nodig zijn – en zo ja: welke. Mogelijk neemt ze vervolgens maatregelen om (de dreiging van) verdere schade te voorkomen of te beperken. De uitkomst van een intern onderzoek kan ook reden zijn om arbeidsrechtelijke maatregelen te nemen tegen medewerkers die een rol of verantwoordelijkheid hadden in de onderzochte situatie. In de situatie dat een onderzoek uitwijst dat een betrokkene niets kan worden verweten bespreekt de werkgever met de betrokkene de rehabilitatie en eventuele nazorg. Een intern onderzoek kan veel impact hebben op medewerkers en de organisatie als geheel. Daarom is het belangrijk dat deskundige personen het onderzoek objectief en

onafhankelijk uitvoeren. Dit betekent in ieder geval dat onderzoekers in staat moeten zijn om hun feitenonderzoek zonder beïnvloeding en onbevooroordeeld te doen. Ze mogen dus geen belang hebben bij de uitkomst en de uitkomst mag ook geen invloed hebben op de positie van de onderzoeker of het bureau waarbij hij in dienst is.

### 2.1.1 **VOORBEREID ZIJN OP HET DOEN VAN EEN INTERN ONDERZOEK**

Door de aard van een melding of een signaal moet een organisatie soms direct in actie komen. Het is daarom voor een organisatie belangrijk om voorbereid te zijn op de uitvoering van een intern onderzoek; om dus niet pas bij het eerste signaal of de eerste melding na te denken over het hoe en wat van deze uitvoering.

Als je als organisatie vindt dat een intern onderzoek wenselijk of nodig is, moet je snel een aantal vragen kunnen beantwoorden. Wat voor soort onderzoek is bijvoorbeeld passend? Wie kan dat uitvoeren? Welke onderzoeksmethoden zijn nodig? Welke interne functionarissen of welk onderzoeksbureau wordt bij het onderzoek betrokken? En hoe gaan we om met de verzamelde informatie en privacy van daarin genoemde personen? Een goede voorbereiding maakt het mogelijk om dit soort vragen direct of snel te beantwoorden.

Vanwege de mogelijk verstrekende gevolgen van een onderzoek, moeten de betrokken partijen erop kunnen vertrouwen dat het zorgvuldig en behoorlijk uitgevoerd wordt. Om dit te waarborgen, is het van grote waarde om een onderzoeksprotocol vast te stellen. Het opstellen van dit onderzoeksprotocol is een belangrijk onderdeel van de voorbereiding. Het maakt duidelijk wie welke stappen wanneer moet zetten. En dus ook wie welk soort beslissingen neemt. Zonder onderzoeksprotocol krijgt het onderzoek een willekeurig en opportunistisch karakter. Het volgt dan telkens de koers die op dat moment het best lijkt uit te komen. Dit kan leiden tot (rechts)onzekerheid voor de betrokken personen en tot niet doordachte keuzes met gevolgen voor toekomstige interne onderzoeken.

#### **Let op!**

Integriteitsschendingen kunnen zich overal voordoen. Ook in organisaties die veel aandacht besteden aan een integere bedrijfsvoering. Vat de ontvangst van een melding van een (vermoeden van een) integriteitsschending daarvan op als een positief teken; als een bewijs van vertrouwen in de organisatie. Toon waardering voor dit vertrouwen en wees goed voorbereid op meldingen.

### 2.1.2 **ONDERZOEKSPROTOCOL**

Een onderzoeksprotocol is een verzameling van waarborgen en afspraken over de uitvoering van het onderzoek. Het beschrijft niet alleen de processtappen die tijdens een onderzoek doorlopen moeten worden, maar gaat ook in op vragen zoals welke onderzoeksmethoden kunnen of moeten gebruikt worden? En wat zijn de relevante rechten, plichten en bevoegdheden van de organisatie, de melder, de getuige en de betrokkene(n)? Dit soort vragen krijgen antwoord in het onderzoeksprotocol.

Als een organisatie een onderzoeksprotocol heeft, dan is dit een goed teken. Tenminste als daarin de juiste voorwaarden zijn opgenomen die nodig zijn voor een behoorlijk onderzoek. De organisatie laat daarmee zien dat ze in staat is meldingen op te volgen met een onderzoek als dat nodig is. Zo'n protocol is leidend bij het zorgvuldig en correct instellen en uitvoeren van een intern onderzoek. Een zorgvuldige en correcte uitvoering is – net als een gedegen opvolging – goed voor het vertrouwen in de organisatie. Niet alleen van medewerkers, ook van mensen buiten de organisatie.

Dat laatste blijkt bijvoorbeeld als een integriteitsschending leidt tot een rechtszaak. Als een intern onderzoek volgens een onderzoeksprotocol is uitgevoerd, zullen de onderzoeksresultaten minder snel ter discussie staan in die rechtszaak.

Het is belangrijk om het onderzoeksprotocol nauw aan te laten sluiten op andere delen van het integriteitsbeleid, zoals de gedragscode en de meldregeling<sup>1</sup>. Zorg dat er samenhang is tussen deze procedures en integreer ze waar mogelijk. Wees daarnaast alert op samenloop met andere procedures, bijvoorbeeld die voor klachten of veiligheidsincidenten. Bedenk vooraf hoe je dit kunt voorkomen of hoe te handelen als zich dit in de praktijk voordoet.

In een onderzoeksprotocol heeft de leiding van de organisatie een aantal taken te vervullen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de beoordeling en de opvolging van een melding. Let bij het opstellen van een onderzoeksprotocol of het verloop van het proces en de rolverdeling nog bruikbaar is op het moment dat een melding van een vermoeden van een misstand of integriteitsschending zich richt tegen de leiding van de organisatie.

#### *Extra aandachtspunten en tips*

Ga je aan de slag met het maken van een onderzoeksprotocol? Let dan ook hierop:

- Informeer bij je koepel- of brancheorganisatie naar specifieke aandachtspunten voor de branche waar je organisatie in werkt. Vraag ook of zij kunnen helpen bij het opstellen van een onderzoeksprotocol of het uitvoeren van een intern onderzoek.
- Een meldregeling (Wbk) en onderzoeksprotocol worden soms gecombineerd. Dit is mogelijk maar heeft als nadeel dat het een erg lang stuk wordt. De meldregeling is wettelijk verplicht en is echt gericht op de melder en hoe gemeld kan worden. Het onderzoeksprotocol (niet wettelijk verplicht) is er in de eerste plaats om te zorgen dat de werkgever snel over kan gaan tot het doen van onderzoek. Als zo'n protocol is vastgesteld kunnen de melder of andere betrokkenen er wel rechten aan ontleen.
- Het verwerken en bewaren van (persoons)gegevens tijdens en na een onderzoek is aan wettelijke regels gebonden. Betrek daarom bij het opstellen van een onderzoeksprotocol een expert op het gebied van gegevensbescherming en archivering.
- Maak vooraf duidelijk wie – binnen of buiten de organisatie – welke rol en welke taak heeft bij een intern onderzoek. Dat scheelt tijd en discussie op het moment dat een intern onderzoek nodig is. Selecteer alvast geschikte onderzoeksbureaus. Dan kun je zo'n onderzoek sneller starten zodra het nodig is en weet je dat de uitvoering deskundig zal zijn.
- Zorg dat iedereen die een rol of taak heeft bij de uitvoering voldoende is voorbereid.

---

<sup>1</sup> Voor meer informatie over de integriteitSCOördinator, ga naar [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl) en download onze brochure 'De meldregeling'



- Leg het (concept van het) onderzoeksprotocol voor aan de ondernemingsraad (OR). Deze moet ermee instemmen.
- Zorg dat het onderzoeksprotocol beschikbaar is voor alle medewerkers. Het wekt vertrouwen en verlaagt de drempel om ongewenste situaties te melden als medewerkers zien dat de organisatie voorbereid is.
- Leg vast dat eens in de zoveel tijd het onderzoeksprotocol en de werking ervan wordt geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

### 2.1.3 OMGAAN MET INFORMATIE

Vanaf de ontvangst van de melding krijgt de werkgever gevraagd en ongevraagd informatie ten behoeve van de melding en het eventuele latere onderzoek. Leg daarom op voorhand al vast hoe de organisatie met deze informatie omgaat. Dit draagt bij aan de bescherming van de vertrouwelijkheid van het onderzoek, de privacy van de personen die in het onderzoek genoemd worden en de vereisten die de wetgever stelt aan het archiveren en bewaren van informatie. De Functionaris Gegevensbescherming of een deskundige op het gebied van privacy kan hierbij adviseren.

### 2.1.4 RELEVANTE FUNCTIES, ROLLEN, TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Bij een melding zijn meerdere functionarissen betrokken. Hieronder staan de belangrijkste functies, rollen, taken en verantwoordelijkheden:

- **De integriteitscoördinator/manager of *compliance officer*** (hierna: 'de i-coördinator' om beide functies te duiden) coördineert, stuurt en overziet het hele integriteitsbeleid. Dit betekent onder meer dat hij zorgt voor samenhang tussen de verschillende onderdelen van dit beleid. Hij heeft een rol op afstand en verzorgt daarom de ontvangst van meldingen of opvolging bij voorkeur niet zelf. Zie ook 3.1 in deze brochure. De leiding van de organisatie kan de i-coördinator wel consulteren voor advies over een melding en belasten met het toezicht op het meldproces, en het proces en de opvolging dat een melding doorloopt. Verder kan de i-coördinator medewerkers die hem met een integriteitskwestie benaderen, doorverwijzen naar de juiste functionaris. Het is hierbij belangrijk dat hij niet de verantwoordelijkheden of taken overneemt van anderen, zoals de leiding van de organisatie of de vertrouwenspersoon.<sup>2</sup> Veel organisaties hebben geen integriteitscoördinator en het is ook nog geen wettelijke verplichting. Wij adviseren een dergelijke functionaris aan te stellen.
- **De vertrouwenspersoon<sup>3</sup>** heeft als taak om een melder van een (vermoeden van een) integriteitsschending te informeren over het meldproces en vertrouwelijk advies te geven over de te zetten stappen. In de Wet bescherming klokkenluiders hebben melders het recht om een adviseur in vertrouwen te raadplegen. Deze rol vervult de vertrouwenspersoon doorgaans. Om de vertrouwelijkheid te garanderen, mag de vertrouwenspersoon niet betrokken

---

<sup>2</sup> Voor meer informatie over de integriteitscoördinator, ga naar: [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl) en download

- Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager

- De integriteitsmanager: een functieprofiel

<sup>3</sup> Voor meer informatie over de vertrouwenspersoon, ga naar: [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl) en download

Integriteit in de praktijk - vertrouwenspersoon

zijn bij de beoordeling van een melding of bij de uitvoering van een intern onderzoek. Ook mag hij niet adviseren over mogelijke maatregelen.<sup>4</sup>

- **HR-deskundigen en juridische adviseurs** adviseren de organisatie over eventuele (orde-, beleids- of arbeidsrechtelijke) maatregelen naar aanleiding van een melding en/of intern onderzoek. Zij kunnen ook worden geraadpleegd bij het inzetten of gebruiken van bijzondere onderzoeksmethoden of -middelen en als beoordeeld moet worden of de inzet daarvan wel proportioneel is.
- **Feitenonderzoekers** doen intern onderzoek naar aanleiding van een melding of een signaal. Deze onderzoekers kunnen van buiten de organisatie komen of uit de organisatie zelf. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, zetten zij de feiten van de gebeurtenis op een rij en analyseren deze. Dit doen zij onafhankelijk, dus zonder inmenging vanuit de organisatie en zonder (voor)oordelen. Feitenonderzoekers worden op geen enkele manier betrokken bij de advisering of uitvoering van arbeidsrechtelijke maatregelen die volgen uit hun eigen onderzoek. Ze kunnen de werkgever wel adviseren over maatregelen die nodig zijn om het onderzoek mogelijk te maken. Zo is het bijvoorbeeld soms niet gewenst dat een betrokkene tijdens het onderzoek toegang heeft tot zijn werkplek. In dat geval kan gedacht worden aan een tijdelijke overplaatsing of betaald verlof (lees: schorsing).
- **De leiding van de organisatie** is eindverantwoordelijk voor de afhandeling van een melding. Zij zorgt, met andere woorden, dat deze melding een zorgvuldige beoordeling en passende opvolging krijgt. Het is ook de leiding van de organisatie die beslist of een intern onderzoek op zijn plaats is. Bovendien velt zij een oordeel over de uitkomsten van het onderzoek en beslist ze of er maatregelen nodig zijn – en zo ja, welke.

Vooral in organisaties met weinig personeel is er vaak de behoefte om meerdere rollen bij één persoon te beleggen. Dat is efficiënt, maar niet altijd verstandig. Sommige rollen verhouden zich namelijk niet goed met elkaar. De directeur kan bijvoorbeeld niet ook de enige vertrouwenspersoon zijn.

Om (de schijn van) vooringenomenheid en belangenverstrengeling te voorkomen, moeten organisaties dus goed nadenken wie welke rol krijgt. Als ze daarin slagen, versterkt dat het vertrouwen van medewerkers en een ieder die betrokken wordt bij een onderzoek in een zorgvuldige behandeling van de melding en in de correcte uitvoering van het onderzoek.

#### **Let op!**

Het werk van de i-coördinator, vertrouwenspersoon en feitenonderzoeker is specialistisch. De leiding van de organisatie zorgt ervoor dat deze functionarissen goed voorbereid zijn op hun rol door ze voldoende mogelijkheden te geven tot opleiding en training.

#### *Vertrouwelijkheid*

Onderzoeken worden op vertrouwelijke wijze en met inachtneming van het “need to

---

*know*”-beginsel verricht. Dit houdt in dat het verzamelen en delen van informatie beperkt blijft tot wat noodzakelijk is om de doelstellingen van het onderzoek te bereiken. Dit betekent dat onderzoekers in afstemming met de werkgever zo weinig mogelijk personen betrekken bij het onderzoek, en krijgen die personen alleen toegang tot de informatie die zij nodig hebben om hun rol in het onderzoek te vervullen. De identiteit van de melder en de betrokkenen en getuigen wordt alleen gedeeld met diegenen die dit bij de uitvoering van het onderzoek noodzakelijkerwijs moeten weten. Van alle personen die betrokken zijn bij een onderzoek of worden geraadpleegd, dus ook de melder, wordt verwacht, dat zij de vertrouwelijkheid van het onderzoek en van de informatie die zij in dit kader hebben verkregen respecteren. Op grond van goed werknemerschap is dit zelfs een verplichting. Bij een onderzoek naar een misstand is eveneens de verplichting tot geheimhouding en gegevensbescherming zoals deze is beschreven in artikel 1a Wbk van toepassing.

Onder vertrouwelijke informatie vallen in ieder geval bedrijfsgeheimen, de identiteit van de melder en de identiteit van personen die bij de melding worden genoemd en worden betrokken. Ook gaat het om informatie waaruit de identiteit van de melder kan worden herleid.

Vertrouwelijk omgaan met informatie werkt drempelverlagend om te melden en beschermt een ieder die bij het onderzoek betrokken is.

Signalen dat een melder of een getuige benadeling ervaart, kunnen vanuit die melder of getuige zelf komen of vanuit een ander – zoals de vertrouwenspersoon. Zijn die signalen er? Dan moet de melder of getuige deze ervaring kunnen bespreken, bijvoorbeeld met zijn leidinggevende of vertrouwenspersoon. De werkgever moet dit mogelijk maken en signalen over benadeling altijd serieus nemen.

Zoals eerder gezegd is vertrouwelijkheid bij onderzoek vereist. Ook van de melder, getuige(n) en betrokken(en) wordt dit verwacht. Hiervoor zijn afspraken nodig – eventueel zwart op wit vastgelegd.

Ook als er een juridische procedure tijdens of na het onderzoek volgt, openbaart de werkgever alleen die gegevens die nodig zijn om de procedure te voeren. De rechter heeft hierin een bepalende rol.

**Let op!**

Doe aan de melders, getuigen of betrokken niet de toezegging dat hun identiteit nooit openbaar wordt. Tijdens of na het interne onderzoek kan het gebeuren dat er een juridische procedure in gang wordt gezet en het onderzoeksrapport en onderliggende stukken betrokken worden bij de oordeelsvorming. De rechter bepaalt in hoeverre het nodig is dat de identiteit van de personen die bij het onderzoek betrokken zijn, wordt geopenbaard. Uitzondering: als er in het kader van strafrechtelijk onderzoek speciale maatregelen zijn getroffen om de identiteit van melders of getuigen te beschermen.

## 3. BEOORDELING MELDING

Er kunnen verschillende redenen zijn voor een intern onderzoek. Meestal is de reden dat de organisatie één of meer meldingen heeft ontvangen. Maar ook bijvoorbeeld als er sprake is van onverklaarbare verschillen in de voorraad of boekhouding van de organisatie.

### Let op!

Als de ontvangen melding een vermoeden van een maatschappelijk misstand of dreiging betreft, dan is de werkgever gebonden aan de termijnen die de Wet bescherming klokkenluiders stelt. Zo moet de melder binnen zeven dagen na ontvangst van zijn melding een bevestiging van deze ontvangst hebben gekregen. En moet de werkgever uiterlijk binnen drie maanden na het versturen van die bevestiging de melder informeren over wat er met de melding gaat gebeuren.

Of zo'n melding of constatering inderdaad tot een intern onderzoek leidt, hangt af van meerdere factoren. De leiding van de organisatie begint met het maken van een eerste inschatting. Soms is er nog te weinig informatie en besluit ze dat er nog aanvullende informatie nodig is.

Het is mogelijk dat een organisatie direct actie moet ondernemen naar aanleiding van een melding. Stel bijvoorbeeld dat haar productieproces volgens die melding gevaarlijk is voor medewerkers. Dan is het nodig dat zij dit proces meteen aanpast of zelfs stopzet, ook al weet ze nog niet zeker of het klopt. Of stel dat één of meerdere medewerkers volgens de melding nog steeds schade veroorzaakt. Dan vereist dit onmiddellijke ordemaatregelen. Het kan zijn dat de organisatie zulke ingrepen al doet voordat het onderzoek wordt gestart.

### 3.1 EERSTE INSCHATTING

Hoe maak je als organisatie een eerste inschatting van een melding? De werkgever als eindverantwoordelijke moet dit organiseren. Het is een belangrijk moment en vereist zorgvuldigheid. Beleg de beoordeling daarom bij voorkeur niet bij één persoon. En betrek bij de beoordeling een deskundige op het gebied van integriteit en onderzoek. Bijvoorbeeld een i-functionaris, maar ook een expert van buiten de organisatie zou die taak op zich kunnen nemen. Let daarbij wel op dat de beoogde externe adviseur geen eigen belang heeft of dat van zijn werkgever dient. Dit zou (de schijn van) belangenverstremgeling kunnen geven. De externe onderzoekers zijn in principe niet geschikt als adviseur. Zij hebben ook een financieel belang bij een onderzoek.

Verder is het in elk geval verstandig en vaak ook noodzakelijk om de melder te vragen zijn melding persoonlijk toe te lichten. Je krijgt vaak meer of zelfs betere informatie. De melder voelt ook dat zijn melding serieus wordt genomen. Bovendien kan de organisatie hem tijdens dat gesprek meteen informeren over het verdere proces. Het is belangrijk dat de melder zich veilig voelt tijdens het gesprek waarin hij zijn melding toelicht. Dit maakt namelijk de kans groter dat hij waardevolle informatie deelt. Denk daarom goed na waar en wie namens de organisatie met de melder praat. Dit moet in elk geval iemand zijn die met een open houding het gesprek ingaat. Dit kan bijvoorbeeld ook de externe adviseur van de werkgever zijn.

Anders dan bij vertrouwelijk melden: bij een anonieme<sup>5</sup> melding weet niemand in de organisatie wie de melder is. Er bestaan systemen waarmee de melder anoniem digitaal kan melden en de werkgever toch nog vragen kan stellen aan de anonieme melder. Die mogelijkheid is belangrijk als in de oorspronkelijke melding essentiële informatie voor de beoordeling ontbreekt. Sommige organisaties maken gebruik van dit soort aangeschafte en/of ontwikkelde systemen. De Wbk zal de mogelijkheid van anoniem melden (in welke vorm dan ook) bij werkgevers verplicht stellen bij de nieuwe wetswijziging. Dit wetsonderdeel is nog in ontwikkeling en daarom nog niet van toepassing. Probeer in het geval dat er sprake is van een anonieme melder niet de identiteit van de melder te achterhalen!

De werkgever maakt op basis van de informatie van de melder een eerste inschatting van de melding. Hierbij is het belangrijk dat de volgende vragen worden beantwoord:

- *Welke kwestie is onder de aandacht gebracht?*  
Breng nauwkeurig de situatie in kaart waarover de melding gaat.
- *Wordt of is deze kwestie elders behandeld of onderzocht?*  
Soms zijn kwesties al extern gemeld. Dit kan van invloed zijn op de behandeling van de kwestie door de werkgever.
- *Welke oplossingsrichting is het meest geschikt?*  
Besef dat een intern onderzoek ingrijpend kan zijn voor alle betrokkenen. Verken daarom eerst of er ook andere, minder ingrijpende oplossingen mogelijk zijn. Denk daarbij aan het voeren van een gesprek tussen bij de kwestie betrokken personen en een leidinggevende. Of misschien kan mediation voor een oplossing zorgen. En soms is de melding eigenlijk meer een klacht waarvoor een klachtenprocedure geschikt is. Een intern onderzoek is dus niet altijd de meest voor de hand liggende oplossingsrichting.

#### **Let op!**

De analyse (beoordeling) van de melding moet objectief en onafhankelijk zijn. De persoonlijke opvattingen en ervaringen van een beoordelaar kunnen die objectiviteit en onafhankelijkheid in de weg staan of aantasten. Wil je dit risico beperken? Betrek dan een (externe) adviseur met expertise op dit terrein bij de beoordeling van de melding.

### **3.1.1**

#### **ANALYSE VAN DE MELDING**

Om een besluit te kunnen nemen over de opvolging van een melding zal de informatie uit de melding en de context waarin het zich afspeelt moeten worden geanalyseerd. Het beantwoorden van onderstaande vragen gaat hierbij helpen.

- a) Aard van de vermoede integriteitsschending
  - Gaat het om iets wat gemeld kan worden via de meldregeling?
  - Om wat voor soort (vermoede) integriteitsschending gaat het?

---

<sup>5</sup> In de Wbk is ook de mogelijkheid tot anoniem melden opgenomen. De manier waarop melders dit kunnen doen, is nog niet door de wetgever uitgewerkt en daarom nog niet van kracht.

- Is het mogelijk een strafbaar feit?
  - Zijn er bevoegde externe autoriteiten of inspecties die een rol kunnen of zelfs moeten spelen bij de opvolging van de melding?
- b) Verantwoordelijkheid en bevoegdheid
- Valt de mogelijke integriteitsschending onder de verantwoordelijkheid van de eigen organisatie?
  - Is de organisatie bevoegd om de mogelijke integriteitsschending te onderzoeken?
- c) Ernst van de zaak
- Is een beslissing tot onderzoek passend (gerechtvaardigd) gezien de ernst van de melding en de impact van een onderzoek? Bepaal dat door te kijken naar:
- het gemelde vermoeden zelf;
  - de context waarbinnen vermoede integriteitsschending heeft plaatsgevonden;
  - de (functie van de) persoon op wie de melding betrekking heeft;
  - het mogelijke gevaar;
  - het een maatschappelijk belang raakt;
  - zijn er betere of geschiktere procedure voor het gemelde probleem, zoals een beroeps- of klachtenprocedure?
- d) Valideerbaarheid
- Welke feiten onderschrijven het vermoeden?
  - Zijn er goede onderzoeksmogelijkheden?
- e) De melder
- Hoeveel zicht had de melder op de misstand die hij vermoedt?
  - Over hoeveel kennis (deskundigheid) beschikt de melder?
  - Kan de melder meer informatie aandragen dan hij heeft gemeld?
  - Hoe betrouwbaar is de informatiebron waarmee de melding wordt onderbouwd?
- f) De betrokkene(n)
- Wie is de betrokkene, de mogelijke veroorzaker van de vermoede misstand? Dit kunnen meerdere personen zijn.
  - Was deze persoon in staat de vermoede misstand te veroorzaken? Bijvoorbeeld vanwege zijn werkplek, aanwezigheid tijdens een bepaalde periode, soort werkzaamheden, soort functie of persoonlijke omstandigheden?
- g) Misstand of misverstand?
- Kunnen waarnemingen en interpretaties vertekend zijn?
  - Wat is het verband tussen de informatie uit de melding en de feiten en omstandigheden die bij de organisatie bekend zijn?
  - Is het mogelijk dat de vermoede integriteitsschending zich heeft voorgedaan?
  - Kan de vermoede integriteitsschending met zekerheid worden uitgesloten?

De analyse van de antwoorden op de punten hierboven leidt vaak tot een goede eerste inschatting van de melding. Bepaal op basis van deze inschatting hoe de opvolging eruit moet zien.

**Tip!**

Neem bij je beoordeling ook eerdere meldingen of signalen mee. Is er bijvoorbeeld een onverklaarbaar hoog ziekteverzuim of een groot personeelsverloop binnen de organisatie of een specifieke afdeling? Dat kunnen signalen zijn dat er iets mis is.

**Tip!**

Meldingen of signalen kunnen erop duiden dat er in een organisatie sprake is van een cultuur waarin niet integer/ongewenst gedrag getolereerd en in stand wordt gehouden. In zo'n situatie kan een cultuuronderzoek helpen om hierin inzicht te krijgen. Dit is een vorm van intern onderzoek<sup>6</sup>. Houd hier rekening mee bij de opdrachtverstrekking!

### 3.1.2

#### UITKOMSTEN EERSTE INSCHATTING

Er zijn grofweg drie mogelijke uitkomsten van de eerste inschatting:

1. De melding leidt tot een feitenonderzoek;
2. Er is niet een feitenonderzoek nodig, maar wel een andere vorm van opvolging;
3. Er geen opvolging nodig.

Als een melding niet leidt tot een feitenonderzoek, betekent dat dus niet dat er geen maatregelen volgen. Zo is het mogelijk dat de organisatie een werkprocedure herziet. De leiding van de organisatie beslist op basis van de eerste inschatting welke precieze opvolging de melding krijgt.

Het is verstandig om de melder zoveel mogelijk te vertellen wat er wel of niet met zijn melding gebeurt en waarom. Dan voelt hij zich serieus genomen.

Gaat het om een (vermoeden van een) misstand met een maatschappelijk belang en heeft de werkgever een verplichte meldregeling? Dan is de werkgever wettelijk verplicht de melder uiterlijk 3 maanden na ontvangst van zijn melding te informeren over de uitkomst van de beoordeling en de eventuele opvolging. Dus ook als uit de eerste inschatting blijkt dat er geen noodzaak is tot opvolging.

In welke vorm de melder de vereiste informatie krijgt, staat de organisatie vrij. Maar een schriftelijke mededeling met een mondelinge toelichting verdient de voorkeur.

### 3.2

#### BEOORDELING NIET MOGELIJK?

Uit de eerste inschatting kan blijken dat er nog onvoldoende informatie is; te weinig om met een goede onderbouwing te beslissen of er een intern feitenonderzoek moet komen. In zo'n geval wordt nadere informatie verzameld. Doel is om met die informatie een betere inschatting te kunnen maken van zowel de ernst van de melding als de omvang van de gemelde kwestie. Het verzamelen van aanvullende informatie kan ook

---

<sup>6</sup> Voor meer informatie over een integere cultuur, zie: [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl) en de brochure 'Integere Cultuur' uit de reeks *Integriteit in de praktijk*, waartoe ook deze brochure behoort.

dienen om de onderbouwing van de melding te verifiëren en te bepalen welk type onderzoek of deskundigheid nodig is. Ook bij twijfels over de onderzoekbaarheid kan het verzamelen van extra informatie aan de orde zijn. Bijvoorbeeld als cruciale informatie voor het onderzoek ligt opgeslagen in een archief en een deel daarvan is vernietigd en niet duidelijk is welk deel nog intact is.

**Let op!**

Bij het verzamelen van aanvullende informatie is het niet de bedoeling om de mogelijke integriteitsschending al te onderzoeken. En het is ook niet proportioneel om bijzondere onderzoeksmethoden in te zetten. Denk bij zulke methoden bijvoorbeeld aan (heimelijke) observatie, GPS- en ICT-onderzoek.

Het verzamelen van aanvullende informatie<sup>7</sup> heeft als risico dat het betrokken personen kan alarmeren. En dat die, als ze iets willen verbergen, bijvoorbeeld materiaal kunnen vernietigen dat relevant is voor het eventuele latere onderzoek. Of verklaringen worden op elkaar afgestemd. Daarnaast kan het vooronderzoek tot ongewenste confrontaties leiden. Bijvoorbeeld tussen de melder en de betrokkene.

Dus als het verzamelen van aanvullende informatie nodig is, zorg dan dat dit snel en discreet plaatsvindt.

Als de werkgever op basis van alle beschikbare informatie concludeert en besluit dat er geen feitenonderzoek nodig is, informeer de melder daar dan over. Doe dit bij voorkeur in een persoonlijk gesprek. Bied hem hierbij ook de kans om binnen een bepaalde termijn aanvullende informatie aan te reiken die een feitenonderzoek misschien wél nodig maakt. Zie ook 5.8.3 in dit kader.

### 3.2.1 INFORMEREN BIJ GEEN ONDERZOEK

Als er geen onderzoek nodig is dan moet de werkgever de afweging maken of hij alleen de melder informeert of ook de betrokkene.

Bedenk wel dat de betrokkene, die hoort dat er een kwestie bij de werkgever is gemeld en waarin hem een verwijt is gemaakt, verrast of zelfs geraakt zal zijn door dit nieuws. De identiteit van de melder mag daarbij niet worden onthuld, maar het valt niet uit te sluiten dat dit op enig moment toch nog naar buiten komt. Dit kan de verhoudingen tussen de melder, de betrokkene en ander collega's verstoren. Deze spanningen kunnen voor toekomstige melders drempelverhogend werken om te melden.

Besluit je een betrokkene niet te informeren, leg deze beslissing en de reden ervoor dan wel vast, zodat je later goed onderbouwd verantwoording kan afleggen als daarom wordt gevraagd.

### 3.3 MELDER MET ONEIGENLIJKE MOTIEVEN (VALSE MELDING)

Tijdens de beoordeling of het onderzoek dat volgt kan blijken dat de melder met opzet een valse melding heeft gedaan. Bijvoorbeeld omdat hij een persoonlijk doel nastreeft of een ander in diskrediet wil brengen.

---

<sup>7</sup> Dit wordt ook wel vooronderzoek genoemd, maar wordt vermeden om verwarring te voorkomen. De genoemde werkzaamheden kunnen ook door niet-onderzoekers worden gedaan.



Een valse melding kan leiden tot een intern onderzoek en arbeidsrechtelijke maatregelen tegen de melder. Als er sprake is van smaad of laster, dan kan de vals beschuldigde bovendien aangifte doen.

Ook als blijkt dat de melder zelf betrokken is bij de integriteitsschending kan dat consequenties voor de melder zelf hebben.

## 4. START VAN EEN FEITENONDERZOEK

Bij een feitenonderzoek is het in de eerste plaats zaak om alle relevante informatie veilig te stellen. En mogelijk zijn er ook andere acties nodig. Denk aan een aangifte of melding bij een autoriteit, toezichthouder of inspectie. Of denk aan ordemaatregelen. Daarnaast is het belangrijk om op de juiste manier te communiceren met alle partijen die met de melding te maken hebben. Hierover moet van tevoren nagedacht worden.

### 4.1 ONDERZOEKSGEGEVENS VEILIGSTELLEN

Hoe valt de relevante informatie voor het feitenonderzoek het best veilig te stellen? Bepaal als onderzoeker eerst welke informatie nodig is om de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 5 aan de orde komen te kunnen beantwoorden. Schat daarna het risico in dat de vereiste informatie voor het interne onderzoek mogelijk niet (meer) beschikbaar is op het moment dat deze nodig is. Denk aan dreigende vernietiging van documenten of back-ups in verband met het verstrijken van bewaartermijnen. Verder kan de betrokkene belang hebben bij het wegmaken, vernietigen of manipuleren van informatie. Stel de vereiste gegevens zo snel mogelijk veilig. Begin als eerste bij de gegevens die het meeste risico lopen om niet meer beschikbaar te zijn.

Het is echter niet altijd mogelijk om voor aanvang van het interne onderzoek al het benodigde onderzoeksmateriaal veilig te stellen. Om de betrokkene niet te alarmeren is de gebruikelijke discretie waarmee onderzoekers hun werk doen soms niet toereikend. In die situatie kan het voorkomen dat zij -tot de informatie is veilig gesteld- heimelijk aan het interne onderzoek werken.

Je kunt voor het veiligstellen van informatie zowel de fysieke als de digitale werkomgeving doorzoeken. Denk dan aan documenten en dossiers op de werkplek binnen de organisatie of aan e-mails en tekstberichten. Lijkt informatie op het eerste gezicht onvindbaar of onbruikbaar? Bekijk dan back-ups van relevante systemen, zoals boekhoud- of ERP-systemen, e-mailservers, bestanden (of bestandsstructuren) en apps.

Mogelijk moet je een betrokkene bijvoorbeeld vragen om bedrijfsmiddelen in te leveren – zoals de auto van de zaak, telefoon, tablet en laptop, inclusief inloggegevens. In dat geval weet hij natuurlijk dat hij onderwerp van een onderzoek is. In verband met privacyaspecten is het verstandig de functionaris gegevensbescherming te raadplegen.

Soms blijkt al tijdens de eerste beoordeling van de melding dat je informatie moet veiligstellen. Doe dit dan ook, zelfs als de informatie mogelijk pas voor het eventuele feitenonderzoek nodig is. Als het vooronderzoek leidt tot een feitenonderzoek, dan is die informatie er snel bij te pakken.

#### **Let op!**

Om een onderzoek te doen is soms toegang tot of in beslagname van afgesloten bureauladen, persoonlijke bergruimte, de auto van de zaak, een laptop of mobiele telefoon nodig. Dit is een inbreuk op de privacy. Het inzetten van verborgen camera's om een betrokkene te observeren is dat ook. Het personeel moet vooraf

van deze mogelijkheden op de hoogte zijn. Dit wordt vastgelegd in beleid. De ondernemingsraad heeft daarbij instemmingsrecht.

## 4.2 ORDEMAATREGELEN

Bij een vermoeden van een integriteitsschending doet zich meteen de vraag voor of de betrokkene aan het werk kan blijven in zijn huidige functie of op zijn werkplek. Als werkgever is het in sommige gevallen verstandig om een ordemaatregel te nemen. Bijvoorbeeld als de vermoede integriteitsschending voortduurt, de schade toeneemt of er een kans is op herhaling zolang de betrokkene zijn functie behoudt. Of als er een risico is dat de betrokkene het feitenonderzoek verstoort, bijvoorbeeld door getuigen te beïnvloeden of bewijsmateriaal te vernietigen. In die situaties kun je iemand (tijdelijk) overplaatsen of met betaald verlof sturen. Betrek bij het besluit hierover een juridische HR-adviseur.

Een ordemaatregel geldt soms ook voor de melder. Dit kan het geval zijn als hij tegelijkertijd een mogelijke betrokkene is; als hij de gemelde integriteitsschending misschien (mede) heeft veroorzaakt. Ongewenste bemoeienis van de melder met de uitvoering van een onderzoek kan ook een reden zijn voor een ordemaatregel.

Bedenk goed dat zo'n maatregel een ingrijpende gebeurtenis is voor een melder en een betrokkene. Wie erdoor getroffen wordt, ziet en beleeft dit vaak niet zozeer als een maatregel, maar eerder als een sanctie. Deze ervaring kan leiden tot een vertrouwensbreuk tussen de persoon aan wie een maatregel is opgelegd en de werkgever.

Het besluit tot een ordemaatregel moet daarom weloverwogen en ook in een later stadium nog uitlegbaar zijn. Zelfs als er geen sprake blijkt te zijn van een integriteitsschending. Weeg de belangen van de organisatie, het onderzoek, de melder en betrokkene(n) daarom goed tegen elkaar af.

Wees bovendien terughoudend met het opleggen van ordemaatregelen. Houd in gedachten dat het niet altijd 'nu of nooit' is. Is een ordemaatregel niet direct nodig, dan kan die in een later stadium alsnog verstandig blijken. Er kan in de loop van het feitenonderzoek bijvoorbeeld iets gebeuren of worden ontdekt wat vanaf dát moment een ordemaatregel rechtvaardigt.

De keuze om op een bepaald moment een ordemaatregel op te leggen, is altijd afhankelijk van de feiten en omstandigheden. Datzelfde geldt voor de keuze om een ordemaatregel op te heffen of te vervangen voor een andere ordemaatregel. Houd steeds in de gaten of het tijd is voor opheffing of vervanging.

## 4.3 COMMUNICATIE

De interne en externe communicatie over (het instellen van) een feitenonderzoek vereist zorgvuldigheid. Als werkgever moet je hier vooraf over nadenken. Ga ervan uit dat ook de media op een gegeven moment van het interne onderzoek op de hoogte raken.

Waar moet je vooral op letten als je communiceert met de meest relevante partijen? Hieronder beantwoorden we die vraag voor je communicatie met de melder, de

betrokkene, de personen die op een andere manier te maken hebben met het onderzoek, de leidinggevenden, overige medewerkers en de media.

#### 4.3.1 MET DE MELDER

Op interne onderzoeken naar een (vermoeden van een) misstand is de Wbk van invloed. De wet stelt dat je de melder binnen een bepaalde tijd moet informeren over de beoordeling van zijn melding en de mogelijke opvolging. Je krijgt daarvoor maximaal drie maanden. Deze termijn gaat in zodra hij jouw bevestiging van zijn melding heeft gekregen.

Als er een feitenonderzoek op de melding volgt, is het verstandig om de melder het gebruikte onderzoeksprotocol te overhandigen en dit helder toe te lichten. Dan weet hij wat er mogelijk van hem verwacht wordt – van meewerken aan interviews tot aanvullende informatie aanleveren.

Na de melding en tijdens het onderzoek is het belangrijk dat de melder geregeld contact heeft met een vast contactpersoon van je organisatie. En dat er in dit contact voldoende aandacht is voor vertrouwelijkheid, voor zorgvuldigheid en voor de rechten van andere personen. Zorg altijd dat het onderzoeksbelang en de privacy van bijvoorbeeld de betrokkene(n) niet in het geding raken.

#### 4.3.2 MET DE BETROKKENE

Het is belangrijk dat de betrokkene van zijn eigen werkgever verneemt dat er een melding over hem is en dat er een intern onderzoek komt of loopt. Als hij dit op andere wijze hoort, dan kan dit leiden tot irritatie en weerstand. En de mogelijkheid dat hij niet mee wil werken aan het onderzoek.

Vertel hem daarom zo snel mogelijk dat er een onderzoek naar hem is ingesteld. Tenzij nog niet helder is wie de betrokkene is of dit te veel tegen het onderzoeksbelang ingaat. Dat is bijvoorbeeld het geval als de betrokkene (langer) geobserveerd moet worden. In zulk aanvullend onderzoek is het juist belangrijk dat hij zijn werk blijft doen zoals hij deed en zich dus niet opeens vanwege de melding anders gaat gedragen. Het is aan de werkgever om te bekijken in hoeverre het onderzoeksbelang zwaarder weegt dan het belang van de betrokkene. Leg deze overweging vast. In een eventuele gerechtelijke procedure kan hier namelijk naar gevraagd worden.

Informeer de betrokkene bij voorkeur mondeling en vertel hem hoe het onderzoeksproces verloopt. Overhandig hem hierbij het gebruikte onderzoeksprotocol en licht dit toe. Noem wel de aard van de beschuldiging, maar ga daarover niet in discussie. Geef aan dat hij tijdens het onderzoek de ruimte krijgt om inhoudelijk te reageren op de beschuldiging en de bevindingen van het onderzoek (wederhoor). Wijs hem ook op de mogelijkheid om getuigen aan te dragen voor een interview.

Geef de betrokkene zo snel mogelijk na het gesprek de schriftelijke bevestiging dat er een onderzoek is ingesteld. Deel hierin in elk geval:

- een beschrijving van de vermoedens en zijn mogelijke rol daarin;
- dat de betrokkene en eventuele getuigen gehoord kunnen worden;
- dat hij zich tijdens de interviews kan laten bijstaan door een raadsman, zoals een advocaat of een – interne of externe – adviseur;
- dat hij op grond van goed werknemerschap moet meewerken aan het onderzoek. Onder meer door een volledige en waarheidsgetrouwe verklaring af te leggen. Maar bijvoorbeeld ook door het overhandigen van relevante

documenten of het noemen van personen die kunnen helpen bij het verzamelen van de feiten;

- dat het onderzoek plaatsvindt volgens het onderzoeksprotocol dat hij heeft gekregen;
- dat er nieuwe feiten en omstandigheden bekend kunnen worden die mogelijk belangrijk zijn voor de vermoede integriteitsschending – en dat het onderzoek zich daartoe kan uitbreiden;
- welke rechten en plichten de betrokkene heeft, zoals zich laten bijstaan;
- de contactgegevens van de onderzoekers;

Indien een ordemaatregel aan de orde is of wordt voorzien: wordt dit in een andere, aparte brief aan betrokkene verder toelicht.

Ook voor de betrokkene is belangrijk om op de hoogte te worden gehouden over het onderzoek. In het contact met de contactpersoon van de organisatie moet er voldoende aandacht zijn voor vertrouwelijkheid, voor zorgvuldigheid en voor de rechten van andere personen. Zorg altijd dat bij het communiceren met de betrokkene het onderzoeksbelang en de privacy van bijvoorbeeld getuigen niet in het geding raken.

#### **4.3.3 MET DE GETUIGEN**

Getuigen die in dienst zijn van de werkgever moeten zich gedragen als goede werknemers. Dit betekent dat zij moeten meewerken aan het onderzoek en de waarheid moeten vertellen.

Ook voor getuigen kan een onderzoek spannend zijn. Mogelijk krijgen ze vragen over directe collega's met wie zij soms zelfs bevriend zijn of later verder moeten samenwerken. Getuigen willen daarnaast graag weten wat er met hun verklaring gebeurt en wie er inzage krijgen. Ze willen weten hoe het onderzoek verloopt. Geef hen daarom het onderzoeksprotocol of vertel waar ze dit kunnen vinden.

Net als een melder, kan ook een getuige de misstand (mede) hebben veroorzaakt – door zijn handelen of juist door nalatigheid. Hij is dan tegelijkertijd getuige en betrokkene.

#### **4.3.4 MET PERSONEN MET EEN ONDERZOEKSTAAK**

Er zijn ook andere personen nodig om een feitenonderzoek goed uit te (laten) voeren. Denk aan ICT-deskundigen voor het veiligstellen van digitale informatie. Of aan juristen die adviseren over de inzet en wenselijkheid van opsporingsmethoden of middelen. Leg in het onderzoeksprotocol vast welke functies je standaard bij het interne onderzoek betreft.

Houd bij het betrekken van functionarissen altijd oog voor de vereiste vertrouwelijkheid van het interne onderzoek. Houd de kring van geïnformeerde personen dus zo klein mogelijk. En eis van eventuele externe deskundigen dat ze een geheimhoudingsverklaring tekenen.

#### **4.3.5 MET LEIDINGGEVENDEN**

Het is belangrijk om goed af te wegen of je leidinggevenden en managers over het feitenonderzoek vertelt – en zo ja, hoe je dat doet en wie je wel of niet inlicht. Vanuit het onderzoeksbelang kan het bijvoorbeeld nodig zijn om een direct leidinggevende (nog) niet op de hoogte te stellen. Of om managers wel summier te informeren over het feit dat er een onderzoek loopt naar een signaal of melding over hun afdeling, maar daarbij niet in te gaan op details.

**Tip!**

Soms is het tijdens een intern onderzoek noodzakelijk om leidinggevenden en managers niet of slechts beperkt in te lichten over een onderzoek. Informeer hen hier vooraf over, dus zonder dat er al sprake is van een signaal, melding of onderzoek. Dit voorkomt dat ze irritatie voelen wanneer er een onderzoek loopt en je hen niet volledig inlicht.

#### 4.3.6 MET OVERIGE MEDEWERKERS EN (SOCIALE) MEDIA

Hoeveel oog er tijdens een onderzoek ook is voor de vertrouwelijkheid, medewerkers zullen merken dat er iets speelt. Informeer daarom, zodra het mogelijk is, (een deel van) die medewerkers in algemene bewoordingen over het onderzoek.

Er is ook altijd kans dat er berichten over het onderzoek in de (sociale) media verschijnen. Medewerkers kunnen daar vragen over krijgen. Wees hier goed op voorbereid. Voorzie medewerkers die contact hebben met externen bijvoorbeeld van informatie die zij kunnen delen met de buitenwereld, zoals een kernboodschap of antwoorden op de vragen en opmerkingen die te verwachten zijn. In het algemeen is het verstandig om zo transparant mogelijk te zijn over de situatie. Uiteraard met oog voor de vertrouwelijkheid van het onderzoek en de privacy van alle betrokken partijen.

Tot slot: ontwikkel een crisiscommunicatieplan voor de organisatie en oefen dit. Dat helpt in dit soort crisissituaties.

#### 4.4 AANGIFTE EN/OF MELDING BIJ EEN AUTORITEIT

Soms is een organisatie naar aanleiding van een melding wettelijk verplicht om aangifte te doen bij politie of justitie.<sup>8</sup> Dit is het geval bij zeer ernstige (ambts)misdrijven. Als hier sprake van is, moet de werkgever politie of justitie vertellen wie met de melding te maken hebben; van de betrokkene(n) tot de melder. Alleen in uitzonderingsgevallen is het mogelijk om met politie of justitie af te spreken om de identiteit van personen geheim te houden. Deze anonimiteit kan bijvoorbeeld nodig zijn voor de persoonlijke veiligheid van die personen.

Of er een aangifteplicht is, kan duidelijk worden bij de eerste inschatting van de melding, maar ook tijdens of na het interne (voor)onderzoek. Als de organisatie aangifte doet, ligt de bal bij politie of justitie: zij beslissen dan of de aangifte een vervolg krijgt met een strafrechtelijk onderzoek. Maar of zij hier nu toe besluiten of niet, het komt niet in de plaats van het interne onderzoek.

Het strafrechtelijke onderzoek van politie of justitie en het interne onderzoek van de werkgever kunnen naast elkaar lopen. Het is belangrijk dat ze op elkaar afgestemd zijn, zodat ze elkaar niet verstoren. Maar deze afstemming betekent niet dat je als werkgever alle informatie uit het interne onderzoek zomaar moet overhevelen aan politie of justitie. Het is zelfs verstandig om niet zonder meer verklaringen met hen te delen die een melder, getuige of betrokkene tijdens het interne onderzoek afgelegd heeft. De informatie die in het kader van het interne onderzoek is verzameld, is verkregen onder de voorwaarden van het onderzoeksprotocol. Door gevraagd of ongevraagd deze

---

<sup>8</sup> Artikel 160 en 162 van het Wetboek van Strafvordering. Betreft onder andere misdrijven tegen het leven, verkrachting, terrorisme en ambtsmisdrijven.

informatie met politie of justitie te delen kan een persoonlijk belang of een recht van een persoon die in het interne onderzoek voorkomt worden geschaad. Raadpleeg eerst een jurist om vast te stellen of er een wettelijke plicht is om dit te doen. Zo voorkom je een eventuele aansprakelijkheidsstelling of klacht achteraf.

Voor sommige (ernstige) situaties en branches geldt een (wettelijke) meldplicht bij incidenten. De Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen kent zo'n plicht. Controleer bij ontvangst van een melding of een dergelijke meldplicht aan de orde is.

## 5. UITVOERING VAN HET FEITENONDERZOEK

Een intern feitenonderzoek start met een schriftelijke opdracht van de werkgever aan de onderzoekers. In de kern luidt deze onderzoeksopdracht: verschaft duidelijkheid over een situatie, gebeurtenis of kwestie. De werkgever formuleert de opdracht vervolgens zo concreet mogelijk voor de onderzoekers, zodat zij een plan van aanpak met specifieke onderzoeksvragen kunnen maken. Als de werkgever hiermee akkoord gaat start het onderzoek.

De onderzoekers zullen tijdens het onderzoek informatie (feiten) verzamelen. Hiervoor vragen ze stukken op en interviewen ze de melder, getuige(n), deskundigen en de betrokkene. Als het nodig en proportioneel is, observeren ze de omgevingen, situaties en personen waarover de melding gaat, of zetten ze andere onderzoeksmethoden in. Belangrijk is dat zij hun onderzoek zelfstandig en zonder beïnvloeding kunnen uitvoeren.

De onderzoekers leggen hun bevindingen vast in een rapport. Een goed onderzoeksrapport verwoordt op objectieve wijze de reconstructie van de feiten. Interpretaties, niet onderbouwde sfeerimpressies, meningen en opvattingen mogen daar niet in voorkomen. Dit is essentieel voor de acceptatie van het rapport en kan voorkomen dat het rapport achteraf wordt betwist.

Het onderzoeksrapport moet de opdrachtgever in staat stellen conclusies te trekken en, als dat (nog) nodig is, de juiste maatregelen te nemen.

### 5.1 ONDERZOEKSOPDRACHT

Het interne onderzoek begint dus met een onderzoeksopdracht aan de onderzoekers. Deze opdracht is afkomstig van de werkgever (formeel: 'de opdrachtgevende organisatie').

De onderzoeksopdracht geeft richting aan het onderzoek en begrenst de reikwijdte. Vooral dit richtinggevende en begrenzende onderdeel van het proces kan met name bij de melder leiden tot teleurstelling en kritiek. Voor een melder kan het zelfs aanleiding zijn om alsnog extern te melden.

Daarom is het verstandig als werkgever, als het onderzoeksbelang het toelaat, de onderzoeksvragen of deelvragen, die met de onderzoekers zijn afgestemd, ook voor te leggen aan de melder om hier op te reageren. Het is aan de werkgever op basis van de reactie van de melder om de onderzoeksvraag of -(deel)vragen al dan niet aan te passen. Leg in deze situatie vast wat de overwegingen zijn om een verzoek tot aanpassing niet over te nemen.

De onderzoekers die door de werkgever zijn benaderd om de opdracht uit te voeren, dienen eerst een plan van aanpak in die de uitvoering van de opdracht verder concreetiseert.

De uiteindelijk vastgestelde en getekende onderzoeksopdracht kent in elk geval de volgende onderdelen:

- De aanleiding en het doel van het onderzoek
- De onderzoeksvragen (inclusief de deelvragen)



- Het te volgen onderzoeksprotocol
- De beschikbare onderzoeksmethode(n) en de voorwaarden om ze in te zetten
- De benodigde onderzoekscapaciteit en -expertise
- Een inschatting van de duur en kosten van het onderzoek
- De afspraken over die duur en kosten
- De afspraken over hoe en wanneer de opdrachtgever wordt geïnformeerd bij afwijkingen, bijvoorbeeld een overschrijding van de ingeschatte duur en kosten
- De voorwaarden om de opdracht af te ronden (resultaatverplichting)

Zijn er nieuwe of onverwachte bevindingen? Dan is het altijd mogelijk om een onderzoeksopdracht aan te passen. Het is wel belangrijk om de (vraag of vragen in de) onderzoeksopdracht alleen aan te passen als dat strikt noodzakelijk is. Anders kan het beeld ontstaan dat je als opdrachtgever het onderzoek naar je hand probeert te zetten. Is een aanpassing inderdaad noodzakelijk? Pas dan de onderzoeksopdracht aan en leg de argumenten hiervoor vast. Dit stelt je in staat om je achteraf adequaat te verantwoorden in bijvoorbeeld een gerechtelijke procedure.

Als een onderzoeksopdracht verandert, is het ook belangrijk om te bepalen of de eerdere voorwaarden en afspraken nog voldoen. Vergeet niet om (indien wenselijk) over de aanpassingen te communiceren met de personen die met het onderzoek te maken hebben, zoals de melder en de betrokkene.

#### **Tip!**

Tijdens een onderzoek kan het beeld ontstaan dat een gebeurtenis of gedraging past in een reeks van gebeurtenissen of patroon. Wellicht lijkt er zelfs sprake van een cultuur. Voeg dit niet toe aan het lopende onderzoek, maar onderzoek dit afzonderlijk aan de hand van een nieuwe onderzoekopdracht.

## **5.2 KEUZE VAN DE FEITENONDERZOEKERS**

Een feitenonderzoek ligt in handen van feitenonderzoekers. Die moeten het zo onafhankelijk mogelijk kunnen uitvoeren. Dit betekent dat zij zelf en zonder inmenging bepalen welke feiten wel en niet vastgesteld kunnen worden.

Feitenonderzoekers kunnen in dienst zijn van de eigen organisatie (interne onderzoekers), maar ook worden ingehuurd (externe onderzoekers). Zelfs als een werkgever interne onderzoekers heeft, kan het soms verstandig zijn om externe onderzoekers in te zetten. De volgende vragen zijn bij het maken van deze keuze van belang:

- Welke kennis en deskundigheid zijn nodig om de melding te onderzoeken?
- Hoe is de onafhankelijkheid van het onderzoek het best te borgen?

### **5.2.1 INTERNE ONDERZOEKERS**

Een interne feitenonderzoeker kent de organisatie en de branche van binnenuit. Het is vaak alleen voor grotere organisaties financieel haalbaar om feitenonderzoekers in dienst te hebben die uitsluitend interne onderzoeken doen.

Andere organisaties kiezen er geregeld voor om de onderzoekstaak aan een medewerker te geven die normaal een andere rol heeft. Denk aan een medewerker van

de afdeling Compliance, Juridische Zaken, Veiligheidszaken of Interne Audit.

Dit gaat wel gepaard met risico's. Misschien hebben de reguliere taken van deze medewerker wel raakvlakken met die van een professionele onderzoeker, maar dat betekent nog niet dat hij geschikt is om het interne onderzoek uit te voeren.

Het risico bestaat dat zijn rol als interne onderzoeker botst met zijn reguliere functie. Denk aan een situatie waarin hij als onderzoeker stuit op zaken waar hij in zijn reguliere functie toezicht op moet houden of aandacht voor dient te hebben.

Een ander risico is dat hij niet (alle) vereiste vaardigheden en deskundigheid heeft om goed intern onderzoek te doen. Die zijn namelijk vooral te verkrijgen en te behouden via opleidingen - en door ze geregeld in de praktijk te brengen.

Geef je een medewerker toch een onderzoeksrol? Zorg dan voor voldoende afstand tussen deze interne onderzoeker en de vermoede integriteitschending. De direct leidinggevende van de melder of betrokkene mag bijvoorbeeld in geen geval het feitenonderzoek uitvoeren. Maar ook de HR-medewerker die betrokken raakt bij het opleggen van een orde- of een arbeidsrechtelijke maatregel mag geen onderzoeksrol vervullen.

## 5.2.2 EXTERNE ONDERZOEKERS

Vaak beschikt een organisatie niet over voldoende kennis, ervaring, deskundigheid of capaciteit om eigen medewerkers een intern onderzoek te laten uitvoeren. Dit kan een reden zijn om externe onderzoekers in te schakelen voor dat onderzoek. Een andere mogelijke reden is beeldvorming: als externe onderzoekers het onderzoek uitvoeren, komt dat vaak als objectiever en onafhankelijker over.

Ook bij uitbesteding aan externen blijft de organisatie verantwoordelijk voor het interne onderzoek. Deze verantwoordelijkheid houdt niet in dat zij zich mengt in dat onderzoek. Het betekent alleen dat ze moet zorgen dat het onderzoeksproces goed verloopt. Het is daarom belangrijk dat ze vooraf een of meer deskundige en professionele partijen selecteert en contracteert. Door dit voorbereidende werk kan de organisatie op afroep snel de juiste onderzoeker(s) inschakelen en gaat er geen kostbare tijd verloren.

Dit zijn enkele relevante vragen bij het selecteren van geschikte externe onderzoekers (meestal onderzoeksbureaus):

- Hebben ze de vereiste vergunning(en)? (Zie verderop in deze paragraaf meer over vergunningen.)
- Welk onderzoekskader volgen ze: het onderzoeksprotocol van de organisatie (als deze zo'n protocol heeft) of iets anders?
- Hoe stellen ze de opdrachtgevende organisatie in staat om de regie te houden over de niet-inhoudelijke, procesmatige zaken van het onderzoek? Hoe betrekken ze de organisatie bij procesmatige afwegingen?
- Hoe en wanneer toetsen en verantwoorden ze de noodzaak om bepaalde onderzoeksmethoden in te zetten?
- Welke prestatie of omstandigheid markeert het einde van de opdracht?
- Geven ze de organisatie na het onderzoek eigenaarschap van het volledige onderzoeks dossier, inclusief al het gebruikte en niet gebruikte onderzoeksmateriaal?

- Hebben ze voldoende inzicht in vergelijkbare organisaties – bijvoorbeeld door hun ervaring daarmee? Zijn ze bijvoorbeeld op de hoogte van het jargon en de terminologie in de bedrijfstak?
- Hebben ze ervaring met vergelijkbare onderzoeken?
- Oordelen andere partijen positief over hen?

#### **Tip!**

Vermeld in het onderzoeksprotocol wie de bevoegdheid heeft om externe onderzoekers in te schakelen en wie als contactpersoon fungeert. Dan vereist dat geen (mogelijk tijdrovende) discussie meer op het moment dat ze ingeschakeld moeten worden.

#### **Let op!**

Houd bij uitbesteding voor ogen dat je als werkgever bepaalt welk onderzoeksprotocol de onderzoekers volgen. Zorg dat je ze een helder geformuleerde en afgebakende onderzoeksopdracht geeft en dat zij zich hier aan houden.

#### *Vergunningsplicht externe onderzoekers*

Het bedrijfsmatig aanbieden en verrichten van persoonsgerichte onderzoeken is aan wettelijke<sup>9</sup> voorwaarden gebonden. Zo geldt er een vergunningsplicht voor het systematisch (bedrijfsmatig) verzamelen en verwerken van informatie in het kader van een onderzoek naar iemands integriteit of gedrag. Deze vergunning -voor researchwerkzaamheden- wordt afgegeven door het ministerie van Justitie & Veiligheid en volgt pas als aan de wettelijke voorwaarden is voldaan.

Zo moeten de feitenonderzoekers zijn gescreend en voldoen aan bekwaamheidseisen. Ook zijn er eisen rondom het borgen van de privacy<sup>10</sup> van betrokkenen en het onderzoek zelf. Ook (onderzoeks-)commissies kunnen vergunningsplichtig zijn als zij werken met commissieleden die niet in dienst zijn van de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn.

Raadpleeg bij uitbesteding daarom vooraf de lijst met vergunninghouders. Deze is te vinden op de website van Justis.<sup>11</sup> Vergeet dit niet! Anders kan dit tot gevolg hebben dat het onderzoeksresultaat van de onderzoekers ter discussie wordt gesteld. De rechter kan dan een genomen maatregel, zoals ontslag terugdraaien en zelfs een schadevergoeding voor rekening van de werkgever aan de betrokkene toekennen.

#### *Advocaten*

Advocaten kunnen beter geen intern onderzoek doen. Daar zijn meerdere redenen voor. Ten eerste zijn advocaten, inclusief de huisadvocaat, er door hun beroepscode aan gehouden om de belangen van de opdrachtgever te behartigen. Ten tweede richten ze zich op het zoeken naar bewijzen. Beide uitgangspunten staan objectief en

---

<sup>9</sup>. De regels staan in de Wet particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus (Wpbr), de Regeling particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus (Rpbr) en de Beleidsregels particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus (Bpbr).

<sup>10</sup> Privacygedragscode sector particuliere onderzoeksbureaus van de Nederlandse Veiligheidsbranche (NVB)

<sup>11</sup> Zie de website van Justis: <https://www.justis.nl/producten/particuliere-beveiliging-en-recherche>.

onafhankelijk onderzoek in de weg. Een feitenonderzoeker moet immers onbevooroordeeld zijn. En een intern onderzoek is gericht op waarheidsvinding, niet op het bewijzen van een vermoeden.

Het is als organisatie wel verstandig om tijdens het interne onderzoek een jurist te betrekken die toeziet op het correcte verloop van het onderzoeksproces. Deze jurist kan ook advies geven over eventuele orde- en arbeidsrechtelijke maatregelen tijdens en na het onderzoek.

### Accountants

Het verrichten van intern onderzoek naar vermoedens van integriteitsschendingen is specialistisch werk en vereist de juiste kennis en vaardigheden. Ook de accountant is net zoals een advocaat niet opgeleid tot interne onderzoeker. In de praktijk zien we dat accountants wel voor onderzoekstaken worden ingeschakeld. De reden daarvoor is verklaarbaar.

Het werk van een accountant brengt met zich mee dat hij tijdens zijn reguliere werkzaamheden kan stuiten op vermoedens van integriteitsschendingen. Om helderheid te krijgen is soms een vervolgonderzoek nodig. Omdat de standaard protocollen van de Koninklijke Nederlandse Beroepsgroep van Accountants (NBA) hier niet in voorzien, heeft de NBA voor persoonsgericht onderzoek een handreiking ontwikkeld. Toch is het niet altijd verstandig om de accountant het onderzoek te laten verrichten.

Een onderzoek naar een vermoeden van een integriteitsschending kan ook aan het licht brengen dat er in de voorgaande periode tijdens accountantscontroles signalen zijn gemist. In die situatie is het verstandiger het onderzoek te laten uitvoeren door een niet betrokken partij. Dat geldt ook bij een langer bestaande (afhankelijks-) relatie tussen opdrachtgever en accountant. De beginselen van onafhankelijkheid en objectiviteit van een onderzoek komen door die relatie op voorhand al onder druk te staan.

In de situatie dat een organisatie over een eigen onderzoeksprotocol beschikt, is bij uitbesteding van een onderzoek het niet wenselijk dat de onderzoekende partij een eigen onderzoeksprotocol zoals dat van de NBA volgt. Werknemers van de opdrachtgevende organisatie moeten erop kunnen vertrouwen dat de rechten en plichten van alle bij een onderzoek betrokken personen altijd op dezelfde wijze is gewaarborgd. Voorkom afhankelijkheid van de partij aan wie de onderzoeksopdracht gegund is.

De opdrachtgevende organisatie moet daarom bij gunning van een onderzoeksopdracht expliciet met de accountant afspreken dat hij het onderzoeksprotocol van opdrachtgever volgt. De opdrachtgever kan de accountant natuurlijk ook toevoegen als deskundige aan het eigen interne onderzoeksteam. In dat geval verzekert de opdrachtgevende organisatie zich niet alleen van de juiste expertise, maar is hij ook gehouden aan het onderzoeksprotocol van de opdrachtgever.

#### **Let op!**

Leg je relatie als opdrachtgevende organisatie met externe onderzoekers vast in een overeenkomst. Zorg dat zij daarnaast een verwerkersovereenkomst

ondertekenen die voldoet aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG): ze zullen immers (ook) persoonsgegevens verwerken.

### 5.3 BELANGRIJKE ELEMENTEN VAN FEITENONDERZOEK

Een onderzoek moet van begin tot eind professioneel worden uitgevoerd. Hoe zorg je daarvoor? De volgende (deels al genoemde) elementen zijn belangrijk:

1. **De organisatie is ingericht en voorbereid op een intern onderzoek**  
Als interne functionarissen het onderzoek gaan uitvoeren of een andere rol in dit onderzoek gaan vervullen, zijn zij op hun taak voorbereid door opleiding of training. Bij uitbesteding voldoet de gegunde partij aan de wettelijke vereisten. Leg een lijst aan van of sluit een mantelovereenkomst met partijen die direct op afroep een onderzoek kunnen uitvoeren als dat nodig is. Verder heeft de werkgever de meld- en onderzoeksprocedure op de juiste wijze vastgesteld en binnen zijn organisatie bekendgemaakt. En is ter bescherming van de privacy van personen die in het onderzoek voorkomen, vooraf vastgelegd hoe er door de onderzoekers en de opdrachtgevende organisatie wordt omgegaan met de verwerking van de verzamelde informatie.
2. **Het onderzoek begint met een heldere en afgebakende opdracht**  
De opdracht geeft richting aan het onderzoek en begrenst de reikwijdte. Denk daarom goed na over de formulering. Vermijd latere aanpassingen aan de onderzoeksopdracht. Betrek eventueel de melder (zie 5.1) De onderzoeksopdracht mag vanzelfsprekend niet afkomstig zijn van de betrokkene, of van de medewerkers die direct aan hem rapporteren.
3. **Benoem het normenkader waaraan wordt getoetst**  
Een integriteitsschending betreft een overschrijding van normen. Dat kunnen normen zijn in wet- of regelgeving, afspraken binnen een branche of een eigen gedragscode. Wees duidelijk aan welk normenkader de integriteitsschending wordt getoetst. Tijdens het onderzoek is het belangrijk ook de context vast te leggen waarin het vermoeden zich afspeelde. Ga daarom na of de betrokkene kennis heeft of had kunnen nemen van dit (interne) normenkader.
4. **De onderzoekers mogen persoonlijk geen belang hebben bij de uitkomst**  
Daarnaast kennen de feitenonderzoekers de betrokkene bij voorkeur niet en als dat wel zo is staan ze op voldoende afstand. Ook in beeldvorming naar buiten. Ze opereren onbevangen en onafhankelijk. Bij voorkeur zijn er minimaal twee onderzoekers betrokken bij een intern onderzoek, zodat het vierogen-principe kan worden toegepast. Dat komt de betrouwbaarheid ten goede.
5. **Alleen objectief en verifieerbare verzamelde informatie, ondersteund door betrouwbare bronnen, kan gelden als feit**  
Het is aan de feitenonderzoekers om op de juiste manier feiten te halen uit het verzamelde materiaal. Een zorgvuldig onderzoek zal de relevante omstandigheden belichten waaronder de vermoede integriteitsschending heeft plaatsgevonden – ook als die omstandigheden kritisch uitvallen voor de organisatie. Deze zorgvuldigheid vereist dat de onderzoekers zowel belastende als ontlastende informatie onder de loep nemen. De analyse in het onderzoeksrapport geeft alleen de feiten weer. Meninge(n), opvatting(en) en

interpretaties horen er niet in thuis.

6. **Wees kritisch op het onderzoeksmateriaal**

Feitenonderzoekers moeten het verzamelde materiaal kritisch beoordelen en er de juiste waarde aan toekennen. Ze mogen bijvoorbeeld niet blindelings uitgaan van de juistheid van werkbelevingsonderzoeken of andere enquêtes. Ook doen ze er verstandig aan om de verantwoording van deze onderzoeken te controleren en zo te bepalen hoe betrouwbaar de uitkomsten zijn.

7. **Onderzoeken moeten uniform en consistent uitgevoerd worden**

De identiteit en de positie die een melder, een betrokkene of getuige bekleedt, is voor de uitvoering van het onderzoek niet relevant. Het onderzoek moet altijd op dezelfde wijze -zonder aanzien des persoons- en volgens hetzelfde protocol worden uitgevoerd. Dit uitgangspunt kun je al tot uitdrukking brengen in de onderzoeksopdracht door je onderzoeksvraag te beperken tot de casus zonder daarin namen van betrokken personen te vermelden.

8. **Het feitenonderzoek moet proportioneel en subsidiair zijn**

De diepte en breedte van het onderzoek moeten aansluiten bij de aard en ernst van de vermoede integriteitsschending ('proportionaliteit'). Bovendien moeten onderzoekers altijd de lichtst mogelijke onderzoeksmiddelen inzetten waarmee ze het beoogde doel kunnen bereiken ('subsidiariteit').

9. **Wederhoor**

Tijdens het onderzoek worden feiten verzameld om de onderzoeksvraag en eventuele deelvragen te beantwoorden. Ze gaan ook in op de rol van de betrokkene. Essentieel voor een onderzoek is dat de betrokkene de gelegenheid krijgt te reageren op de feiten rondom zijn rol. Lees meer daarover in paragraaf 5.5.

## 5.4 BESCHIKBARE ONDERZOEKSMETHODEN

Bij de keuze voor onderzoeksmethoden zijn proportionaliteit en subsidiariteit het uitgangspunt. Concreet betekent dit dat een onderzoeksmethode niet zwaarder of ingrijpender mag zijn dan hoogst noodzakelijk. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om niet meer getuigen te interviewen dan nodig. En om, als heimelijke observatie nodig is, de duur hiervan zoveel mogelijk te beperken. Daarnaast is de inzet van onderzoeksmethoden en het gebruik van bronnen gebonden aan (privacy)regels.

Alle beschikbare methoden moeten in het onderzoeksprotocol staan, met vermelding van de omstandigheden waaronder gebruik ervan is toegestaan. De volgende paragrafen gaan dieper in op een aantal onderzoeksmethoden.

### **Let op!**

Het onderzoeksrapport of feitenrelaas moet bij elke gebruikte onderzoeksmethode het gerechtvaardigd belang van die methode aangeven. Dit borgt de proportionaliteit en subsidiariteit.

### 5.4.1 OPEN-SOURCE-ONDERZOEK

De minst belastende onderzoeksmethode is een *open-source*-onderzoek. De uitvoering hiervan vindt plaats vanachter het bureau. Denk aan het controleren van openbare

gegevens, (gratis of tegen betaling) te verkrijgen bij bijvoorbeeld het Kadaster of de Kamer van Koophandel. Maar denk ook aan het bekijken van bepaalde boekingen, declaraties of facturen in de boekhouding. En aan het nagaan van de sociale-media-activiteiten van een betrokkene. Dat laatste is wel aan privacyregels gebonden; dit kan alleen als het relevant en noodzakelijk is voor het onderzoek.

#### 5.4.2 DOCUMENTSTUDIE

Het opvragen en verzamelen van informatie binnen en buiten de organisatie. Die 'documentstudie' is een vaste onderzoeksmethode in een intern onderzoek. De verzamelde informatie maakt deel uit van het onderzoeksdossier.

#### 5.4.3 INTERVIEWS

Een veelgebruikte methode is het interviewen van de betrokkene(n), eventuele getuige(n) en deskundige(n). De onderzoeker bepaalt wie worden geïnterviewd. De melder, betrokkene(n) en werkgever kunnen getuigen aandragen. Als de onderzoeker besluit om zo'n getuige niet uit te nodigen voor een interview, legt hij de reden daarvoor vast. Zo kun je later goed onderbouwd verantwoording afleggen als daarom wordt gevraagd.

Interviews zijn bedoeld om informatie op te halen. Persoonlijke meningen, interpretaties, tijdverloop en andere factoren kunnen herinneringen beïnvloeden en vervormen. Onderzoekers moeten daarom kritisch zijn op de betrouwbaarheid van informatie uit een interview. Informatie krijgt pas de status van een feit als ze objectief waarneembaar, verifieerbaar en onbetwistbaar is.

Als de feitenonderzoekers vaststellen dat er meerdere personen uit een team moeten worden geïnterviewd, is het belangrijk om onderlinge beïnvloeding zoveel mogelijk te voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld door deze personen op hetzelfde tijdstip afzonderlijk van elkaar te interviewen. Verder is het uit den boze om de geïnterviewde te misleiden met als doel om hem informatie of uitspraken te ontlokken. De geïnterviewde geeft zijn informatie uit vrije wil – zonder druk of dwang.

##### *Tips voor interviews*

Interviewen lijkt makkelijk, maar vereist vaardigheden en training. Het is bijvoorbeeld belangrijk om het interview goed voor te bereiden. Bijvoorbeeld door vooraf een interviewplan te maken. Hieronder volgt een aantal tips voor onderzoekers die een interview (gaan) houden en uitwerken:

##### Vorbereiden

- Bedenk vooraf wie je in welke volgorde interviewt.
- Denk van tevoren ook na over de praktische aspecten. Zorg bijvoorbeeld voor een geschikte en veilige (externe) interviewlocatie. Dus niet in het zicht van het overige personeel of bij iemand thuis.
- Nodig je interviewkandidaten op een correcte, discrete manier uit voor hun interview.
- Geef ze vooraf informatie over de verwachte duur en het verloop van het interview. Vertel daarbij ook over de eventuele inzet van opnameapparatuur en over de mogelijkheid die zij hebben om zich te laten bijstaan door een advocaat of andere belangenbehartiger.

##### Interviewen

- Werk het liefst altijd met twee interviewers (onderzoekers). Dat komt de kwaliteit van het interview ten goede en helpt bij het voorkomen van discussies over het verslag achteraf. Dit geldt vooral bij interviews zonder geluidsopname.

- Advocaten en andere belangbehartigers zijn altijd welkom om bij het interview aan te schuiven. Dat geldt ook voor vertrouwenspersonen. Waarborg wel de vertrouwelijkheid en wees discreet. Voer het feitelijke gesprek bovendien met de geïnterviewde en niet met de belangenbehartiger.
- Zorg dat er bij het interview niet meer mensen aanwezig zijn dan nodig. Maar ook niet minder.

#### Verslagleggen

- Denk voor het interview na over de wijze van schriftelijke verslaglegging. Je kunt kiezen tussen directe verslaglegging en verslaglegging achteraf. Leg de keuze vast in het onderzoeksprotocol. Het bevordert de uniformiteit van een onderzoek.

Wordt gekozen voor directe verslaglegging, dan dient het verslag direct na afloop van het interview met de geïnterviewde te worden doorgenomen. Laat hem onder vermelding van datum en plaats zijn verklaring ondertekenen. Met de ondertekening bevestigt hij dat zijn verklaring juist is weergegeven. Dat moet ook blijken uit de verklarende tekst bij de handtekening.

Vraag bij meningsverschillen over wat er is gezegd de geïnterviewde voor gezien te tekenen. Pas de begeleidende tekst daarop aan. Verstrek ook een afschrift van het gespreksverslag. Kies je voor verslaglegging achteraf? Maak dan tijdens het interview vanaf het begin gebruik van (geluids)opnameapparatuur. Zorg ook dat de geïnterviewde vooraf weet dat je het gesprek opneemt, en benoem het doel hiervan. Laat de aanwezigen bovendien weten wat er met de opname gebeurt<sup>12</sup>. Vernietig je deze nadat je het verslag ter lezing hebt voorgelegd en de geïnterviewde heeft ondertekend of na verloop van een vastgestelde (klacht)termijn? Wat je er ook mee besluit te doen, leg het vast in het onderzoeksprotocol. Heeft de vernietiging plaatsgevonden? Informeer de geïnterviewde daar dan schriftelijk over. Vergeet niet dat de personen die de geïnterviewde vergezelden ook geïnformeerd worden over de vernietiging. Bij verslaglegging achteraf kunnen op- of aanmerkingen ertoe leiden dat je het verslag aanpast. Maar doe dit alleen als die op- en aanmerkingen duidelijke vergissingen blootleggen. In alle andere gevallen is het beter om op- en aanmerkingen als bijlage aan het verslag toe te voegen. Het verslag en die bijlage vormen een geheel en mogen niet meer van elkaar gescheiden worden. Geïnterviewden kunnen een afgelegde verklaring niet intrekken.

#### Waar kun je op letten tijdens het interviewen?

- Besef als interviewer(s) dat een interview voor de geïnterviewde een (in)spannende gebeurtenis is. Stel hem eerst op zijn gemak.
- Vertel hem bij aanvang van het interview over zijn (rechts)positie, rol, verwachte medewerking en juistheid van de informatie.
- Benoem de aanleiding en het doel van het interview.
- Wees helder over wie van het verslag kunnen kennisnemen en doe geen toezeggingen die in een latere juridische procedure geen stand houden (bijvoorbeeld dat de betrokkene niet op de hoogte raakt van de identiteit van getuigen),
- Stel open vragen. Maak ze indien nodig gericht om meer helderheid te krijgen over details.

---

<sup>12</sup> Verstrek een kopie van de geluidsopname aan de betrokkene als deze daarom vraagt. Deze kopie is voor persoonlijk gebruik en mag niet zonder toestemming van de andere deelnemers geopenbaard worden.



- Sta niet toe dat een geïnterviewde belangrijke informatie verstrekt onder de voorwaarde dat die informatie uit het gespreksverslag blijft (*off-the-record*-informatie).
- Onderbreek (lange) interviews voor een korte pauze. Dit geeft je als interviewer(s) de kans om vast te stellen hoe het interview verloopt: gaat het goed of moet de focus verlegd worden? Ook de geïnterviewde krijgt zo een adempauze en een moment om bij zichzelf na te gaan of de informatie die hij tot dan toe verstrekt heeft juist en volledig is.
- Laat voor de geïnterviewde ruimte om vragen te stellen en aan het eind feedback te geven op het interview.

**Let op!**

Hoor, wederhoor, verhoor, interviews en andere synoniemen zijn allemaal manieren om informatie te verkrijgen. Maar ze kunnen in voorbereiding, vorm, verloop en intensiteit wel van elkaar verschillen. Interviews ten behoeve van het interne onderzoek vinden plaats binnen een werkgever/werknemer-relatie. Een interview heeft als kenmerken respect, openheid en transparantie.

#### 5.4.4 ONDERZOEK VAN DE FYSIEKE WERKOMGEVING

Bestaat het redelijke vermoeden dat zich in de fysieke werkomgeving informatie bevindt die belangrijk is voor het interne onderzoek? In dat geval is het wenselijk om die werkomgeving te doorzoeken. Denk aan dienstruimten, (archief)kasten, bureaus, lockers en bedrijfsvoertuigen.

Zo'n onderzoek van de fysieke werkomgeving kan een inbreuk zijn op de privacy van een betrokkene. Ga vooraf na wat de organisatie hierover heeft vastgelegd en aan welke voorwaarden een fysieke werkomgevingsonderzoek moet voldoen. Neem in het onderzoeksprotocol op wat een zorgvuldige uitvoering van een fysieke werkomgevingsonderzoek inhoudt.

Bepaal hierin ook of de betrokkene aanwezig mag/moet zijn bij de doorzoeking. Voer zo'n doorzoeking in elk geval discreet uit. Het doorzoeken van een bureau hoeft bijvoorbeeld niet onder werktijd, met collega's erbij.

Als onderzoeker leg je de bevindingen van het fysieke-werkplekonderzoek schriftelijk vast.

#### 5.4.5 ONDERZOEK VAN DE DIGITALE WERKOMGEVING

Onderzoek naar het gebruik van de digitale werkomgeving houdt in dat het gebruik van e-mail, internetcommunicatie en telefoon wordt onderzocht. Als dit onderzoeksmiddel wordt ingezet, is het zaak om zo snel mogelijk een image (exacte digitale kopie) van het account van de medewerker te maken als basis voor het onderzoek. Van belang hierbij is dat het vooraf duidelijk is wie binnen de organisatie hierover kan beslissen.

#### 5.4.6 OBSERVATIE EN CAMERAGEBRUIK

Er zijn twee vormen van observatie mogelijk: statische en dynamische observatie.

Statische observatie is het bekijken van gedrag via een (verborgen) camera op een vaste plek in de werkomgeving. Zo kun je als onderzoeker een camera plaatsen bij een kassa, om te kunnen vastleggen dat een medewerker daar geld uit steelt. Maar je kunt ook gebruikmaken van (de opnamen van) bestaande beveiligingscamera's. Bedenk wel dat

het bekijken van de beelden en het vastleggen van de bevindingen tijdrovend is en aanzienlijke kosten met zich kan brengen.

Dynamische observatie is het fysiek volgen van de betrokkene(n). Hierbij kunnen foto's of filmopnames gemaakt worden. Dynamische observatie is een zwaar middel, zeker als het buiten werktijd plaatsvindt. De ernst van de vermoede integriteitsschending moet het belang van dit middel rechtvaardigen. (Zie ook 5.7)

**Tip!**

Neem in het onderzoeksprotocol op onder welke voorwaarden statische of dynamische observatie ingezet mogen worden. De condities daarvoor zijn onder andere opgenomen in privacygedragscode sector particuliere onderzoeksbureaus van de Nederlandse Veiligheidsbranche (NVB).<sup>13</sup>

## 5.5 HOOR EN WEDERHOOR

Het doel van feitenonderzoek is om alle relevante feiten en omstandigheden in beeld te krijgen. Daarom is het belangrijk om hoor én wederhoor te plegen.

Hoor houdt in dat je als onderzoeker goed naar de melder luistert. De hoorfase begint met de melding en wordt vaak gevolgd door een aanvullend interview waarin de melder zijn melding verder toelicht.

Wederhoor betekent dat je de betrokkene in staat stelt zijn kant van het verhaal te doen. De wederhoorfase begint na het verzamelen van het feitenmateriaal en bestaat uit het interviewen van die betrokkene. In dit interview kan hij reageren op de bevindingen en eventuele aantijgingen. Het kan gebeuren dat de betrokkene vanwege het onderzoeksbelang nog niet is geïnformeerd<sup>14</sup> over het interne onderzoek en wat zijn vermeende rol hierin is. De betrokkene moet de kans krijgen zich voor te bereiden op het wederhoorgesprek. Zorg dat de betrokkene tijdig (schriftelijk met eventuele mondelinge toelichting) is geïnformeerd over de aard van de melding en de onderzoeksvraag.

Kan een betrokkene het recht op wederhoor niet goed uitoefenen, bijvoorbeeld omdat hij een deel van het onderzoeksrapport niet mag zien? Vraag jezelf dan nogmaals af of hij dit écht niet mag inzien. Het kan gevoelig liggen als het gaat om bedrijfsgeheimen of interviewverslagen van getuigen. Maar als hij relevante informatie uit het rapport die hij nodig heeft voor wederhoor vooraf mag bekijken, komt dat de zorgvuldigheid van het onderzoek wel ten goede. Bovendien doet het recht aan het beginsel van procedurele gelijkheid én aan die van behoorlijkheid.

Tijdens en na het onderzoek kan ten behoeve van hoor en wederhoor de overweging gemaakt worden om inzage te geven in de interviewverslagen, fragmenten daaruit of andere delen van het (concept) rapport. Ter bescherming van de mensen die met een onderzoek te maken hebben, zoals melders of getuigen, is het verstandig om de stukken die gedeeld worden te anonimiseren.

Inzage van informatie uit het onderzoek gebeurt op uitnodiging op een afgesproken (kantoor)locatie en bij voorkeur onder toezicht van een onderzoeker. Advocaten en

<sup>13</sup> Zie ook regels cameratoezicht van de [Autoriteit Persoonsgegevens](#)

<sup>14</sup> Zie ook 4.1 onderzoeksgegevens veilig stellen

andere belangenbehartigers van een betrokkene of getuige zijn daarbij welkom. Het maken van fotokopieën of andere vormen van verveelvoudiging zijn tijdens de inzage niet toegestaan, tenzij de werkgever anders bepaalt. Soms zijn er omstandigheden waaronder de inzage redelijkerwijs niet mogelijk, maar wel wenselijk is. Bijvoorbeeld omdat iemand in het buitenland verblijft. In dat geval kan verstrekking van informatie uit het onderzoek aan de orde zijn. Het is verstandig om voorafgaand aan de verzending de ontvanger een geheimhoudingsverklaring te laten ondertekenen.

Als het onderzoek is afgerond, dan is de organisatie niet verplicht om de melder of betrokkene inzage te geven in het volledige onderzoeksrapport of het onderliggende onderzoeksdossier. Die inzage kan de privacy schenden van andere partijen, zoals getuigen.

Tegelijkertijd is het belangrijk om de melder het vertrouwen te geven dat zijn melding serieus onderzocht is. Voor de melder is dat de overweging om wel of niet extern te melden. Voor de betrokkene is het vooral de overweging om zich wel of niet juridisch te verweren tegen de arbeidsrechtelijke maatregelen die hem treffen. Een goede samenvatting of een geanonimiseerde versie van het rapport kan een uitkomst zijn. Zo hebben de melder en betrokkene wel de vereiste informatie, maar blijft de privacy van andere partijen ook beschermd. Licht zo nodig in een persoonlijk gesprek toe waarom de melder of betrokkene een samengevatte of geanonimiseerde versie krijgt.

## 5.6 ONDERZOEKSMATERIAAL

Tijdens een onderzoek leveren diverse partijen gevraagd en ongevraagd materiaal aan – van de melder en betrokkene tot de getuigen en werkgever. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om documenten, berichtenverkeer of (heimelijke) audio- en video-opnamen. Feitenonderzoekers mogen nooit genoeg nemen met een geïsoleerd bericht of beeld als dit onderdeel is van een opname of een reeks; ze moeten dit altijd beoordelen in de context.

Het gebruik van heimelijk opgenomen materiaal is niet verboden. Ook niet in de latere arbeidsrechtelijke procedure die mogelijk volgt. In tegenstelling tot het strafrecht is het arbeidsrecht minder streng over de herkomst van informatie.

Het is raadzaam om in het onderzoeksprotocol aandacht te besteden aan de (ongevraagde) verstrekking van materiaal. Dit helpt om deze informatieverstrekking behapbaar te houden; het voorkomt dat de verwerking en analyse van materiaal onevenredig veel tijd en kosten met zich meebrengen. Het overladen van de onderzoekers met materiaal kan het onderzoek ontregelen. Soms is dit ook precies het doel van informatieverstrekkers.

## 5.7 PRIVACY

De besproken onderzoeksmiddelen betekenen een inbreuk op de privacy van medewerkers. De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) stelt dan ook voorwaarden aan de inzet van onderzoeksmiddelen. Organisaties moeten er in ieder geval voor zorgen dat de inbreuk op de privacy zo klein mogelijk is en moeten een gerechtvaardigd belang hebben voor de inzet van elk gebruikt onderzoeksmiddel. Daarnaast is de inzet van onderzoeksmiddelen alleen toegestaan als medewerkers kunnen weten dat de werkgever deze middelen tijdens een intern onderzoek kan gebruiken, bijvoorbeeld

doordat die mogelijkheid genoemd wordt in een algemene interne richtlijn, of een protocol.

Voor cameratoezicht geldt een aantal aanvullende voorwaarden. Allereerst mogen er nooit geluidsopnamen worden gemaakt in combinatie met beeld. Voor 'reguliere' beveiligingscamera's moet de werkgever eerst een privacytoets uitvoeren. Hierin weegt de werkgever de belangen en rechten van de werknemers en bezoekers af tegen zijn eigen belang.

Voorafgaand aan de plaatsing van de camera's moet de werkgever hiervoor instemming krijgen van de ondernemingsraad. Ook moeten medewerkers en bezoekers kunnen weten dat er opnames gemaakt worden ('kenbaarheidsvereiste').

Soms moet de werkgever een Data Protection Impact Assessment (DPIA) uitvoeren voordat hij bepaald toezicht mag toepassen. Dit geldt voor grootschalig of systematisch cameratoezicht om mogelijke integriteitsschendingen op te sporen. En voor de – structurele of incidentele – inzet van een verborgen camera ('heimelijk cameratoezicht').

De werkgever mag de camerabeelden niet langer bewaren dan noodzakelijk is. De AP geeft hiervoor een richtlijn van maximaal vier weken. Beelden van een incident (die relevant zijn voor feitenonderzoek naar een vermeende integriteitsschending) mogen van de AP worden bewaard tot het incident is afgehandeld.

**Tip!**

Betrek bij het inzetten van onderzoeksmiddelen zo nodig de Privacy Functionaris of de Functionaris Gegevensbescherming of raadpleeg voor meer informatie de website van de Autoriteit Persoonsgegevens.

De Wet op de ondernemingsraden (artikel 27) geeft de ondernemingsraad instemmingsrecht bij het invoeren van controlebeleid voor gedrag en aanwezigheid van personen die in een organisatie werken. Datzelfde recht geldt ook als het gaat om het verwerken en beschermen van persoonsgegevens. Zorg er dus voor dat de OR instemt met het onderzoeksprotocol.

Een ander privacy-aspect is het vermelden van privéadressen van in het onderzoek genoemde personen in officiële documenten, zoals interviewverslagen en het (concept) rapport. Vermijd dit zoveel mogelijk. Als het vermelden van een woonadres noodzakelijk is, kan vrijwel altijd worden volstaan door het privéadres te vervangen door de tekst 'domicilie kiezende' met daarachter het werkadres. Dit voldoet in nagenoeg alle gevallen, ook bij politie/justitie.

## 5.8 OVERIGE AANDACHTSPUNTEN TIJDENS HET ONDERZOEK

### 5.8.1 DOORLOOPTIJD

Een snelle, zorgvuldige afronding bevordert het vertrouwen in de meldprocedure. Medewerkers, inclusief de melder zelf, zien dan dat de organisatie meldingen serieus neemt en adequaat handelt door deze op te volgen.

Een andere reden die pleit voor een vlotte afhandeling is dat het voor de betrokkene de onzekerheid over de uitkomst en mogelijke gevolgen wegneemt. Het uitblijven daarvan kan weerslag hebben op zijn welzijn en functioneren.

Er zijn geen kerngetallen aan de hand waarvan op voorhand de duur van een onderzoek kan worden ingeschat. Die duur wordt beïnvloed door de aard van het onderzoek, de complexiteit, de beschikbare onderzoekscapaciteit en de toegang tot eventuele getuigen en informatie.

### 5.8.2 BIJHOUDEN JOURNAAL

Het is belangrijk om alle gebeurtenissen, beslissingen en acties naar aanleiding van de melding nauwgezet te registreren. Dit geldt ook voor alle vervolgstappen. Een deel van deze geregistreerde gegevens komt terecht in het onderzoeksrapport, maar veel ook niet.

Het grote belang van een goede vastlegging wordt extra duidelijk als de organisatie vragen moet beantwoorden van bijvoorbeeld een inspectiedienst, toezichthouder, onderzoekscommissie of de media. Of als zij verwickeld raakt in een juridische procedure. Dan kan zij putten uit de geregistreerde gegevens.

Vastlegging in een centraal journaal is het meest overzichtelijk, maar is in de praktijk niet altijd haalbaar of wenselijk. Bijvoorbeeld als het interne onderzoek door een externe partij wordt uitgevoerd en deze partij geen toegang heeft tot de beveiligde en besloten digitale omgeving van de opdrachtgever.

#### **Tip!**

Houd vanaf de ontvangst van een melding een journaal bij waarin alle gebeurtenissen worden vastgelegd. Ook als het druk is; verwaarloos dit niet!

### 5.8.3 HULP VAN MELDERS

Melders kunnen in hoge mate betrokkenheid en gedrevenheid tonen over wat zij hebben gemeld. Zij willen dan verder gaan dan alleen het *melden* van (hun vermoeden van) een integriteitsschending; ze willen deze ook zelf *onderzoeken*. Maar een melder is geen onderzoeker. Waak er daarom voor dat hij zijn melding niet zelf gaat (mede) onderzoeken en moedig het zeker niet aan. De melder krijgt bij zulke aanmoediging verkeerde verwachtingen over zijn rol en invloed op het onderzoek. Verder kan een onderzoekende melder het onderzoek (onbedoeld) verstoren en het vervolg schaden.

### 5.8.4 WEERSTAND

Medewerkers moeten medewerking verlenen aan het interne onderzoek van de werkgever als dat van hen in alle redelijkheid gevraagd kan en mag worden. Opzettelijke weigering of de bewuste verstrekking van onjuiste informatie kan leiden tot arbeidsrechtelijke maatregelen. In tegenstelling tot strafrechtelijke processen hebben medewerkers geen zwijgrecht.

Informeer altijd naar de achterliggende reden als zij de gevraagde medewerking niet verlenen. Is hun weerstand ontstaan door gebrek aan vertrouwen? Of is die het gevolg van het feit dat procedures niet – of niet goed – gevolgd worden? Dan is het wellicht nog mogelijk de weerstand weg te nemen. Bijvoorbeeld door het uitvoeren van een (herstel)actie, het bieden van vertrouwelijkheid en bescherming, het verrichten van aanvullend onderzoek, het houden van een interview of het alsnog correct of extra toepassen van hoor en wederhoor.

### 5.8.5 **BETROKKENE NEEMT ZELF ONTSLAG**

Stel dat de betrokkene tijdens het onderzoek ontslag neemt. Stopt hiermee het interne onderzoek? Dat is niet vanzelfsprekend en kan juist reden zijn om het onderzoek voort te zetten. Het is afhankelijk van de aard van de melding die wordt onderzocht en de feiten die er op dat moment zijn achterhaald. Zo kan er sprake zijn van mogelijk meerdere betrokkenen, of aanwijzingen voor ernstige tekortkomingen in systemen en processen.

De betrokkene die ontslag neemt heeft vrijwel altijd een opzegtermijn. Binnen die termijn is hij verplicht mee te werken aan het onderzoek.

Een onderzoek kost geld, maar is ook een kans om een risico in beeld te krijgen en de organisatie te beschermen tegen herhaling of meer schade. Een afgerond onderzoek brengt de rol van de betrokkene goed in beeld. Soms volgt hieruit ook aangifte bij politie.

De conclusie van een intern onderzoek kan een belangrijke rol spelen bij het voorkomen van herhaling (signaalwerking).

## 6. CONCLUSIE EN AFRONDING VAN HET ONDERZOEK

Na afronding van het onderzoek en oplevering van het onderzoeksrapport volgen zo nodig nog enkele stappen. Denk aan het bewaren van het onderzoeksrapport, het treffen van maatregelen en het informeren van de betrokkene(n), melder(s) en andere relevante partijen.

### 6.1 HET ONDERZOEKSRAPPORT

De feitenonderzoekers leveren een onderzoeksrapport op. Dit rapport bevat de informatie die de organisatie nodig heeft om een oordeel te vormen over onderzochte integriteitsschending. Zij moeten dankzij het rapport alle relevante feiten en omstandigheden kunnen meewegen – zowel de belastende als de ontlastende.

Een onderzoeksrapport bevat in ieder geval:

- de onderzoeksopdracht (en eventuele latere aanpassingen of uitbreidingen);
- het kader waaraan is getoetst;
- de beschrijving en rechtvaardiging van de gebruikte onderzoeksmiddelen;
- het feitenrelaas (de weergave van alle relevante feiten en omstandigheden);
- de onderliggende stukken (zoals gespreksverslagen en documenten);
- de bevindingen, de analyse en conclusie op grond van het onderzoek.

Nadat de onderzoekers het rapport opleveren met de resultaten van het feitenonderzoek, is het aan de organisatie om hier een oordeel over te vellen. De juridische adviseur en de HR-adviseur kunnen de organisatie adviseren; zowel over het oordeel als over de eventuele maatregelen. Ook de i-coördinator kan betrokken worden bij deze advisering. Voorkom dat de onderzoeker(s) direct betrokken zijn bij de advisering rondom (arbeidsrechtelijke) maatregelen.

In het onderzoeksrapport worden de vastgestelde feiten en bevindingen door de onderzoekers geanalyseerd en samengevat in de conclusie. De conclusie moet gedragen worden door de vastgestelde feiten en passen binnen het toetsingskader. De organisatie dient in haar oordeel ook de tijd, plaats en context mee te nemen.

Als er daadwerkelijk sprake is van een integriteitsschending, dan zal de werkgever;

- de schending moeten beëindigen als deze nog gaande is;
- moeten bepalen of hij maatregelen oplegt aan eventuele verantwoordelijken;
- bij strafbare feiten aangifte doen bij justitie (zie ook 4.4);
- er verstandig aan doen om lering te trekken uit de gebeurtenissen en maatregelen te treffen tegen herhaling. Herhaalt de gebeurtenis zich toch? Dan doet hij er goed aan om het negatieve effect zoveel mogelijk op voorhand in te dammen.

## 6.2 BEWAREN VAN ONDERZOEKSRAPPORT

Ook na afronding van het onderzoek blijft vertrouwelijkheid vereist; van de melding én van de identiteit van zowel de melder als andere relevante partijen. Het onderzoeksrapport komt daarom met onderliggende stukken terecht in een afzonderlijk vertrouwelijk dossier. Bewaar het onderzoeksrapport of kopieën daarvan niet in het personeelsdossier van de melder, betrokkene of getuigen. Tref de juiste maatregelen om de vertrouwelijkheid te waarborgen.

Eventuele arbeidsrechtelijke maatregelen komen wél terecht in het personeelsdossier van een betrokkene. Dit is belangrijk bij herhaling van de schending ('recidive') en in beoordelings- of functioneringstrajecten.

Leg in het onderzoeksprotocol bewaartermijnen voor het onderzoeksrapport en onderliggende stukken vast en houd je aan die termijnen. In het algemeen hanteren organisaties een bewaartermijn tussen de vijf en tien jaar. Neem bij mogelijk strafbare feiten ook de verjaringstermijnen uit het strafrecht in acht.

Interne onderzoeksrapporten zijn niet bestemd voor openbaarmaking. Voor overheidsorganisaties geldt dat onderzoeksrapporten vallen onder het bereik van de Wet open overheid (WOO). Op grond van artikel 10 van de WOO kan worden besloten deze dossiers niet of slechts deels openbaar te maken.

Is openbaarmaking noodzakelijk? Zorg dan dat de persoonsgegevens zijn geanonimiseerd en de identiteit van de betrokken partijen niet te herleiden is uit de context. Dit is belangrijk voor zowel melders als eventuele betrokkenen.

## 6.3 ARBEIDSRECHTELIJKE MAATREGELEN

De werkgever kan op grond van het onderzoeksrapport besluiten dat arbeidsrechtelijke maatregelen nodig zijn. De aard van de maatregelen hangt af van een aantal overwegingen. Het gaat daarbij om de mate van verwijtbaarheid en de omstandigheden waaronder de onderzochte gebeurtenis zich afspeelde. Maar ook om de vraag of er sprake is van eventuele verzachtende of verzwarende omstandigheden.

Tussen waarschuwing en ontslag bevindt zich nog een heel scala aan mogelijkheden, zoals demotie, overplaatsing, terugbetaling van uitgekeerde bonussen, (tijdelijke) beperking van carrièremogelijkheden en (tijdelijke) bevrozing van het salaris.

Het onderzoeksrapport kan bij benadeling of strafbare feiten<sup>15</sup> ook reden zijn om aangifte te doen bij een opsporingsambtenaar. Of om de vastgestelde feiten bij een andere autoriteit (zoals een inspectie of toezichthouder) te melden. Soms is deze aangifte of melding zelfs verplicht.

## 6.4 PREVENTIEVE MAATREGELEN

Het feitenonderzoek kan leiden tot preventieve maatregelen. Overweeg dit soort maatregelen bij elk feitenonderzoek. Voer bijvoorbeeld een oorzaak-gevolganalyse uit. Is de kans op herhaling realistisch of in elk geval niet uit te sluiten? Bepaal dan wat nodig is

---

<sup>15</sup> Artikel 160 en 162 van het Wetboek van Strafvordering. Betreft onder andere misdrijven tegen het leven, verkrachting, terrorisme en ambtsmisdrijven (aangifteplicht).



om die herhaling zoveel mogelijk te voorkomen.

Een jaarlijkse analyse en afhandeling van meldingen biedt de i-coördinator de kans om verbeteringen voor te stellen of in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en risico's. Zo blijft het integriteitsbeleid actueel.

Preventieve maatregelen kunnen organisatorische aanpassingen zijn – bijvoorbeeld op het gebied van structuur, beleid of procedures. Meldingen of onderzoeksuitkomsten kunnen aanleiding zijn om bepaalde opdrachten of taken niet meer uit te voeren. Of om werkzaamheden op een andere manier te doen. Mogelijk moet het management ook aanvullende training krijgen of worden vervangen. Een incident kan bovendien aanleiding zijn voor een dialoog binnen de organisatie, of voor het organiseren van dilemmatrainingen. Het kan zelfs de wens van een cultuurverandering opwerpen.<sup>16</sup>

## 6.5 MELDER EN BETROKKENE(N) INFORMEREN

Informeer de betrokkene over de uitkomst van het onderzoek en de eventuele arbeidsrechtelijke maatregelen die tegen hem worden genomen. Informeer gelijktijdig of zo spoedig mogelijk ook de melder over de uitkomst. Blijf terughoudend in de mate waarmee je persoonsgegevens en gevoelige of geheime bedrijfsinformatie deelt.

De melder heeft geen recht op een fotokopie van het rapport en hoeft niet tot in detail geïnformeerd te worden, maar moet wel kunnen vaststellen of zijn melding serieus is opgepakt en afgedaan. Hij kan overwegen om een externe melding te doen. Als het om een misstand gaat kan dit conform de Wbk altijd direct bij een bevoegde autoriteit of het Huis voor Klokkeluiders. Daar zal hij eerder toe neigen als er in zijn eigen organisatie geen onderzoek is gedaan of als hij twijfelt aan de deugdelijkheid van dit onderzoek.

Het kan voorkomen dat een melder teleurgesteld is over de uitkomst van het interne onderzoek. Dit is geen reden om hem meer informatie te verstrekken. Wel kan een gesprek met de melder hem helpen bij het aanvaarden van de uitkomst. Volgt uit het feitenonderzoek dat de betrokkene geen blaam treft? Zorg dan voor actieve rehabilitatie. Doe dit in goed overleg met de betrokkene(n) en de melder.

## 6.6 INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE

Open en transparant communiceren over integriteitsschendingen is erg belangrijk om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. En om te leren van de kwesties die zich hebben voorgedaan. Daarnaast benadrukt zulke communicatie welk belang de organisatie aan integriteit hecht.

Dit geldt voor zowel de interne als de externe communicatie. Het is de kunst om steeds het juiste midden te vinden tussen enerzijds de gewenste openheid en anderzijds de privacy van de betrokkenen: gesloten waar het moet, open waar het kan.

Vanzelfsprekend hebben de medewerkers van de organisatie recht op (gedeeltelijke) informatie over het interne onderzoek. Het zou voor hen vreemd zijn om deze informatie pas te krijgen na afloop van dat onderzoek, bijvoorbeeld via een jaarverslag of de media. Laat hen daarom direct na afloop weten dat er een onderzoek heeft plaatsgevonden en geef aan wat hiervan de uitkomst was. Doe dat in principe altijd, dus niet alleen als de

---

<sup>16</sup> Voor meer tips en handvatten voor een integere cultuur: zie de brochure 'Integere Cultuur' van het Huis voor Klokkeluiders op [www.huisvoorklokkeluiders.nl](http://www.huisvoorklokkeluiders.nl).

medewerkers in een eerder stadium al over het onderzoek zijn ingelicht of als er geruchten rondgaan. Wees in de communicatie zo open mogelijk, zonder de voorwaarde van vertrouwelijkheid te schenden. Die open communicatie maakt namelijk duidelijk dat je organisatie meldingen verantwoord en serieus oppakt.

Als je als werkgever (zichtbare) arbeidsrechtelijke maatregelen hebt genomen zoals overplaatsing van de betrokkene, is het goed om daarover met de medewerkers in gesprek te gaan. Dit neemt onrust, spanning en onduidelijkheden weg en kan onjuiste geruchten weerleggen. Verlies niet het belang uit het oog van de betrokkene tegen wie een maatregel is getroffen. De mededeling aan medewerkers dat er naar aanleiding van een intern onderzoek passende arbeidsrechtelijke maatregelen zijn getroffen, kan al voldoende zijn. Leg de betrokkene het voornemen voor om de maatregelen te bespreken met medewerkers en laat ook weten wát je hierover met hen zult bespreken.

## 6.7 NAZORG

Een intern onderzoek kan onrust onder het personeel teweegbrengen en leiden tot ontevredenheid, ziekteverzuim en productieverlies. Als werkgever kun je deze neveneffecten voor zijn of beperken door zorgvuldig en op de juiste momenten te communiceren. Niet alleen met de personen die te maken hebben met het onderzoek, maar ook met het overige personeel. Het onderzoeksbelang en de privacy mag daarbij niet uit het oog worden verloren. Dus ook in deze fase: wees open waar mogelijk en gesloten indien nodig. Verder is het van belang om (signalen van) ongewenste neveneffecten al in een vroeg stadium waar te nemen. Vertrouwenspersonen, i-coördinatoren, bedrijfsartsen en HR-functionarissen moeten daar alert op zijn. Zij kunnen de leiding informeren over zulke (dreigende) neveneffecten.

## 6.8 TIPS VOOR DE LANGERE TERMIJN

Hoe kunnen medewerkers integriteitsschendingen melden, waarom is het belangrijk om dit te doen en hoe ga je als werkgever met meldingen om? Het is goed om daar aandacht aan te blijven besteden, ook als er geen feitenonderzoek loopt. Bijvoorbeeld door geanonimiseerde of gefingeerde casussen periodiek terug te koppelen aan medewerkers.

Door er als werkgever geregeld aandacht aan te besteden, blijven je medewerkers zich ervan bewust dat er beleid is om integriteitsschendingen tegen te gaan, dat je lessen trekt uit incidenten en dat je medewerkers waardeert die een melding doen. Ook ervaren ze dat ze bij een rechtvaardige werkgever in dienst zijn, met beloningen voor goede prestaties en consequenties voor wangedrag. Dit vergroot zowel hun gevoel van veiligheid en vertrouwen in je organisatie als de integriteit van die organisatie.

Elk onderzoek naar een vermoede integriteitsschending staat op zichzelf. Maar een i-coördinator heeft wel de taak om alle meldingen te overzien en patronen te zoeken. Als er bijvoorbeeld vaker meldingen komen van een bepaalde afdeling of over een bepaald organisatieonderdeel, dan kan dat aanleiding zijn om daar nader onderzoek te doen.

Dit is een uitgave van het Huis voor Klokkeluiders.

Deze brochure van het Huis voor Klokkeluiders is een aangepaste versie van de eerdere brochure 'intern onderzoek' uit de reeks Integriteit in de praktijk (april 2020). Het doel van de brochure is om organisaties te helpen met het (door)ontwikkelen van een integere organisatiecultuur. Er kunnen geen rechten worden ontleend aan deze brochure. Als u fouten of onjuistheden in de brochure tegenkomt, vragen wij u dit te melden bij het Huis voor Klokkeluiders. Meer informatie kunt u vinden op [www.huisvoorklokkeluiders.nl](http://www.huisvoorklokkeluiders.nl).

**Contactgegevens**

Muzenstraat 89-91, 2511 WB Den Haag

Telefoon: 088 13 31 000

E-mail: [contact@huisvoorklokkeluiders.nl](mailto:contact@huisvoorklokkeluiders.nl)

© Huis voor Klokkeluiders, november 2024

[www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl)

The background of the page is a solid orange color with a pattern of diagonal stripes in varying shades of orange, creating a sense of movement and depth.