



HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS

Veermanlezing



Door Ahmed Aboutaleb

Georganiseerd door het Huis voor Klokkenluiders
23 juni 2026

Inleiding

Op 23 juni 2026, *International Whistleblower Day* organiseerde het Huis voor Klokkenluiders voor de vierde maal de Veermanlezing. Vanwege het tienjarig bestaan van het Huis voor Klokkenluiders was die dit jaar onderdeel van een jubileumcongres. De Veermanlezing is in het leven geroepen om samen stil te staan bij het belang van een veilig meldklimaat en integriteit op de werkvloer.

De lezing is vernoemd naar klokkenluider Frits Veerman, die eind jaren 70 een melding deed van een vermoeden van spionage van staatsgeheime informatie.

**‘Tijdens de Veermanlezing
staan we stil bij het
belang van een veilig
meldklimaat en integriteit
op de werkvloer’**

De lezing werd deze editie verzorgd door Ahmed Aboutaleb. De oud-staatssecretaris en -burgemeester van Rotterdam putte tijdens de lezing uit een rijke ervaring met bestuurlijk handelen op het gebied van integriteit. Dhr. Aboutaleb nam aanwezigen aan de hand van casuïstiek en voorbeelden mee in de boodschap en het geluid over integriteit dat hij zelf in zijn organisaties laat horen. Zijn verhaal leverde de aanwezigen, veelal professionals met een rol op het gebied van integriteit, nieuwe inzichten op. Ook zette hij de zaal aan het denken over de eigen rol en verantwoordelijk in het beschermen van melders en het bevorderen en bewaken van integriteit binnen de eigen organisatie, door een eerlijke inkijk te bieden in ervaringen en het omgaan met dilemma's achter integer leiderschap.

In dit boekje kunt u een samenvatting van de Veermanlezing teruglezen.

Het Huis voor Klokkenluiders hoopt u in 2027 weer te zien bij de volgende Veermanlezing.

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Veermanlezing	4
Het Huis voor Klokkenluiders	14
Over Frits Veerman	16
10 jaar Huis voor Klokkenluiders	18

Veermanlezing

Het is de toon die de muziek maakt



Integriteit begint waar regels ophouden

Over geweten, bestuur en de moed om verantwoordelijkheid te nemen

Samenvatting van de gesproken Veermanlezing door Ahmed Aboutaleb

Fotografie Marc Nolte



‘De moeilijkste bestuurlijke beslissingen zijn zelden de beslissingen waarop regels een antwoord geven’

Integriteit begint waar regels ophouden

We leven in een tijd waarin integriteit hoog op de agenda staat. Organisaties beschikken over gedragscodes, meldregelingen, integriteitsfunctionarissen en trainingen. Dat is een goede ontwikkeling. Regels zijn onmisbaar. Ze beschermen tegen willekeur, bieden duidelijkheid en helpen ons zorgvuldig te handelen.

Toch heb ik in mijn bestuurlijke loopbaan ontdekt dat integriteit niet begint bij regels. Zij begint juist op het moment waarop regels geen eenduidig antwoord meer geven. Dat zijn de momenten waarop een bestuurder alleen verder moet. De wet geeft richting, procedures zijn gevolgd en de feiten liggen op tafel. Toch blijft één vraag onbeantwoord:

Wat is, alles afwegend, het juiste om te doen?

Daar begint voor mij integriteit. Het woord *integriteit* komt van het Latijnse *integer*: heel, ongeschonden en ondeelbaar. Die oorspronkelijke betekenis heeft mij altijd aangesproken.

Wanneer wij zeggen: “*Laat die persoon heel*”, bedoelen we dat we iemand niet onnodig beschadigen. Dat we een mens niet reduceren tot één fout, één incident of één dossier. We erkennen dat ieder mens meer is dan de slechtste beslissing die hij ooit heeft genomen. Voor mij is dát de kern van integriteit. Mensen heel laten.

Misschien is dat geen sluitende definitie. Dat hoeft ook niet. Integriteit laat zich moeilijk vangen in één omschrijving. Maar gedurende mijn hele loopbaan heb ik geprobeerd vanuit deze overtuiging te handelen.

Van oorsprong ben ik technicus. Misschien verklaart dat waarom ik altijd zocht naar de oorzaak achter het zichtbare probleem. Jaren geleden had ik langdurig last van mijn arm. Alles wees erop dat daar het probleem zat. Pas later bleek de oorzaak zich elders in mijn lichaam te bevinden. Mijn arm was niet het probleem. Mijn arm liet zien dát er een probleem was. Die ervaring heeft mijn manier van kijken blijvend beïnvloed.

Ook in organisaties zie ik een integriteitsschending zelden als het werkelijke probleem. Meestal is zij een symptoom van iets dat dieper ligt: onvoldoende leiderschap, een cultuur waarin mensen elkaar niet meer aanspreken, gebrek aan tegenspraak of een werkomgeving waarin medewerkers zich niet veilig voelen om zorgen uit te spreken. Wie alleen het incident bestrijdt, mist vaak de oorzaak. Daarom geloof ik dat integriteit

meer vraagt dan naleving van regels. Regels zijn noodzakelijk. Maar zij nemen onze verantwoordelijkheid niet over.

Gedurende mijn loopbaan heb ik duizenden besluiten genomen. Wetgeving, feiten en juridische kaders vormden daarbij het fundament. Toch waren de moeilijkste beslissingen zelden de besluiten waarvoor regels een pasklaar antwoord hadden.

Steeds kwam uiteindelijk dezelfde vraag terug. Niet: “*Mag het?*”, maar: “*Is dit het juiste om te doen?*” Dat is geen juridische vraag. Dat is een vraag aan het geweten.

Ik heb het geweten nooit ervaren als iets abstracts. Vrijwel iedereen kent het gevoel dat iets wringt. De bekende knoop in de maag, ook wanneer alle procedures lijken te kloppen. Juist op dat moment begint de verantwoordelijkheid die geen gedragscode en geen handboek van je kan overnemen.

Besturen vraagt daarom meer dan kennis van regels. Het vraagt zelfreflectie. Het vraagt de bereidheid twijfel serieus te nemen. En het vraagt de moed om soms een andere keuze te maken dan de gemakkelijkste. In de loop der jaren ben ik gaan geloven dat integriteit uiteindelijk neerkomt op één eenvoudige opdracht. Blijf jezelf afvragen wat juist is. Ook wanneer niemand je daartoe verplicht. Juist dan laat een bestuurder zien wie hij werkelijk is. En juist daar begint de verantwoordelijkheid waarover ik wil spreken.

Verantwoordelijkheid kent geen grenzen

Wanneer je integriteit ziet als het vermogen om mensen heel te laten, verandert ook de betekenis van besturen. Besturen is meer dan besluiten nemen binnen de grenzen van je bevoegdheid. Het is verantwoordelijkheid nemen voor het geheel, juist wanneer niemand anders zich eigenaar voelt van een probleem.

In de loop van mijn carrière ben ik daarom tot een eenvoudige overtuiging gekomen. **Een bestuurder kan zich niet verschuilen achter zijn taakomschrijving.** Als burgemeester van Rotterdam zei ik regelmatig: *“Als het zich in Rotterdam afspeelt en niemand eigenaar is, dan is het van mij.”*

Sommigen hoorden daarin ambitie. Ik bedoelde verantwoordelijkheid. Maatschappelijke vraagstukken houden zich immers niet aan organisatieschema's. Criminaliteit vraagt niet eerst welke overheid bevoegd is. Armoede stopt niet bij de grenzen van een portefeuille en ook een onderneming merkt dagelijks dat risico's zich weinig aantrekken van afdelingen, functies of organogrammen.

Juist daarom moeten bestuurders verder durven kijken dan hun formele opdracht. Dat heb ik misschien wel het sterkst ervaren in de Rotterdamse haven. Voor veel mensen is de haven het symbool van economische kracht. Voor mij was zij óók een plaats waar zichtbaar werd hoe kwetsbaar een open samenleving kan zijn.

De cocaïneproblematiek ging voor mij nooit uitsluitend over drugs. Mijn grootste zorg waren de jongens uit Rotterdam-Zuid. Jongeren van dertien, veertien of vijftien jaar die werden

‘Als het zich in Rotterdam afspeelt en niemand eigenaar is, dan is het van mij’

geronseld om containers leeg te halen. Voor hen begon het vaak met een ogenschijnlijk onschuldig klusje dat snel geld opleverde. Maar achter dat eerste klusje schuilde een wereld waarin geweld, afhankelijkheid en criminaliteit steeds normaler werden.

Dat waren óók mijn kinderen. Niet omdat zij tot mijn gezin behoorden, maar omdat ik als burgemeester verantwoordelijkheid voelde voor hun toekomst. Juist daarom kon ik niet afwachten totdat anderen het probleem zouden oplossen. Ik sprak met ouders, scholen, politie, bedrijven en jongerenwerkers. Maar ik zocht ook het gesprek met ministers, ambassadeurs en bestuurders in landen waar de drugsstromen vandaan kwamen.

Sommigen vroegen waarom een burgemeester zich daarmee bezighield. Mijn antwoord was eenvoudig. Omdat daar een deel van de oplossing begon. Wie verantwoordelijkheid neemt, laat zich niet beperken door grenzen op een kaart of door de grenzen van een organisatie. Hij zoekt de plaats waar hij verschil kan maken.

‘Leiderschap begint wanneer je bereid bent verantwoordelijkheid te nemen terwijl de uitkomst nog onzeker is’

Tijdens die gesprekken viel mij steeds hetzelfde op: vrijwel iedere organisatie had begrijpelijke redenen om niet als eerste in beweging te komen. Het paste niet binnen de taak. Het was te kostbaar. Het vroeg een andere manier van werken. Vaak waren die argumenten op zichzelf verdedigbaar. Maar wanneer iedereen naar een ander kijkt, blijft het probleem bestaan. Bestuur vraagt daarom iets anders. Dat iemand opstaat en zegt: *“Dan begin ik”*.

Dat is geen kwestie van macht. Het is een kwestie van verantwoordelijkheid. Ik herinner mij een overleg waarin ik zei dat Nederland een serieus probleem had met de weerbaarheid van de haven tegen de georganiseerde criminaliteit. Iemand reageerde onmiddellijk: *“U gaat onze haven toch niet criminaliseren?”* Mijn antwoord was: *“Dat hoeft ik niet te doen. Dat is al gebeurd.”*

Die woorden waren niet bedoeld om te provoceren. Ze waren bedoeld om duidelijk te maken dat je een probleem pas kunt oplossen wanneer je bereid bent het onder ogen te zien. Ontkennen geeft soms tijdelijk rust. Maar nooit een oplossing.

In de publieke opinie worden bestuurders vaak beoordeeld op de besluiten die zij nemen. Veel minder aandacht is er voor de besluiten die zij niet nemen. Toch kan juist nalaten de grootste gevolgen hebben. Niet ingrijpen is óók een besluit. Niet handelen is eveneens een vorm van verantwoordelijkheid. Of, beter gezegd, van het ontlopen daarvan. Leiderschap begint daarom niet wanneer alle antwoorden beschikbaar zijn. Leiderschap begint wanneer je bereid bent verantwoordelijkheid te nemen terwijl de uitkomst nog onzeker is. Dat geldt voor een burgemeester. Voor een minister. Maar net zo goed voor een bestuurder van een onderneming, een toezichthouder of een commissaris.

De context verschilt. De opdracht niet. Uiteindelijk wordt een bestuurder niet beoordeeld op de omvang van zijn bevoegdheden. Hij wordt beoordeeld op de verantwoordelijkheid die hij bereid is te dragen wanneer het algemeen belang daarom vraagt. Juist daar raakt verantwoordelijkheid aan integriteit, want wie verantwoordelijkheid aanvaardt, zal vroeg of laat ontdekken dat integriteit soms ook iets kost.

De prijs van integriteit

Verantwoordelijkheid nemen klinkt vanzelfsprekend. In de praktijk is het dat zelden. Zolang een keuze niets kost, is het gemakkelijk om vóór integriteit te zijn. De werkelijke betekenis ervan wordt pas zichtbaar wanneer een beslissing gevolgen heeft. Voor geld. Voor tijd. Voor draagvlak. En soms ook voor jezelf. Daarom zie ik integriteit niet als een eigenschap die je bezit. Het is een keuze die je telkens opnieuw maakt. Die les heb ik meer dan eens geleerd in de Rotterdamse haven.

Tijdens gesprekken met bedrijven onderschreef iedereen het belang van een veilige en integere haven. Niemand was vóór corruptie. Niemand verdedigde de georganiseerde criminaliteit. Maar zodra maatregelen gevolgen hadden voor de dagelijkse praktijk, veranderde het gesprek.

Ik herinner mij een containerterminal waar één medewerker zowel containers vrijgaf als bepaalde welke containers gecontroleerd moesten worden. Ik vroeg waarom die verantwoordelijkheden niet waren gescheiden. Het antwoord was eerlijk: *“Dat kost ons twee extra medewerkers.”* Dat antwoord is mij altijd bijgebleven. Niet vanwege die twee extra medewerkers, maar omdat het liet zien hoe gemakkelijk integriteit wordt afgewogen tegen efficiëntie.

‘Wat kost het ontbreken van integriteit?’

Dat mechanisme zie je overal. Een extra controle vertraagt een proces. Een tweede handtekening kost tijd. Investeren in opleiding of toezicht lijkt op korte termijn vooral geld te kosten. Maar veel minder zichtbaar zijn de kosten van het tegenovergestelde. Een beschadigde reputatie. Verloren vertrouwen. Een organisatie waarin medewerkers leren dat weggijken gemakkelijker is dan aanspreken. Daarom stel ik bestuurders vaak een andere vraag. Niet: *“Wat kost integriteit?”*, maar: *“Wat kost het ontbreken ervan?”*

Dat is een fundamenteel andere afweging. Criminelen zoeken bovendien zelden zwakke organisaties. Zij zoeken kwetsbare mensen. Daarom stelde ik ooit voor dat douaniers pas op de ochtend van hun dienst zouden horen waar zij die dag werden ingezet. Niet omdat ik hen wantrouwde, maar juist om hen te beschermen tegen ongewenste beïnvloeding.

Ook dat voorstel riep weerstand op. Het zou organisatorisch ingewikkeld zijn. Het zou de planning verstoren. Het paste niet binnen de bestaande werkwijze. Dat herken ik. Vrijwel iedere maatregel die integriteit versterkt, veroorzaakt in eerste instantie ongemak. Maar ongemak is zelden een goed argument om niets te veranderen. De vraag is niet of een maatregel lastig is. De vraag is of het risico dat je accepteert groter is dan het ongemak dat je wilt vermijden.

Daarmee verandert ook de rol van een bestuurder. Hij reageert niet alleen op incidenten. Hij probeert omstandigheden te creëren waarin incidenten minder kans krijgen. Dat is misschien wel de meest onderschatte vorm van leiderschap. Niet zichtbaar optreden ná een crisis. Maar onzichtbaar investeren vóórdat een crisis ontstaat.

Een ervaring uit Rotterdam-West heeft die overtuiging verder verdiept. Na langdurig onderzoek bleek een onderneming diepgaand te zijn geïnfiltrerd door de georganiseerde criminaliteit. Ik stond voor een moeilijke keuze. Sluiting van het bedrijf zou grote gevolgen hebben. Voor de eigenaar. Voor de medewerkers. Voor hun gezinnen. Maar niets doen was geen verantwoord alternatief meer. Ik gaf de ondernemer een keuze. Een ingrijpende reorganisatie, of sluiting. Het was geen gemakkelijk gesprek. Maar wel een eerlijk gesprek. De onderneming koos voor verandering. Het bedrijf bleef bestaan. Het vertrouwen kon worden hersteld. Die ervaring bevestigde voor mij dat integriteit geen kostenpost is. Zij is een investering. Niet alleen in veiligheid. Maar vooral in continuïteit. Dat geldt voor overheden. Dat geldt voor ondernemingen. En uiteindelijk ook voor iedere bestuurder persoonlijk.

Vroeg of laat komt het moment waarop integriteit iets van je vraagt. Niet omdat het gemakkelijk is. Juist omdat het moeilijk is. En misschien wordt juist op dat moment zichtbaar welke verantwoordelijkheid je werkelijk bereid bent te dragen. Want organisaties worden niet sterk door de manier waarop zij reageren op een crisis. Zij worden sterk door de keuzes die zij maken lang voordat die crisis zich aandient.

De cultuur die bestuurders creëren

Hoe langer ik bestuurder was, hoe meer ik besepte dat integriteit niet in de eerste plaats wordt bepaald door regels. Zij wordt bepaald door de cultuur die bestuurders iedere dag helpen creëren. Een organisatie laat haar ware gezicht niet zien wanneer alles goed gaat. Zij laat zich kennen op het moment dat iemand een ongemakkelijke vraag stelt. Een twijfel uitspreekt. Of een bestuurder aanspreekt op een besluit. Juist dan blijkt of een organisatie werkelijk veilig is.

Tijdens mijn loopbaan ontving ik veel meldingen over mogelijke integriteitsschendingen. Sommige bleken terecht. Andere niet. En vaak was de werkelijkheid ingewikkelder dan de eerste indruk deed vermoeden. Daarom heb ik mijzelf altijd één regel opgelegd.

Een bestuurder mag nooit een conclusie trekken op basis van enkel vermoedens. Hij reageert op feiten.

Dat vraagt discipline. Een melding roept vrijwel altijd emoties op. Bij de melder. Bij degene over wie de melding gaat. En vaak ook binnen de organisatie zelf. Juist daarom begint zorgvuldig bestuur met luisteren. Niet luisteren om direct een oordeel te vormen. Maar luisteren om werkelijk te begrijpen.

Ik heb medewerkers altijd laten weten dat mijn deur openstond. Opvallend genoeg werd daar nauwelijks gebruik van gemaakt. Dat zette mij aan het denken. Niet omdat medewerkers mij iets verschuldigd waren, maar omdat ik mij afvroeg waarom mensen kennelijk gemakkelijker een andere route kiezen dan het gesprek met hun eigen bestuurder. Die vraag is belangrijker dan zij op het eerste gezicht lijkt. Want wanneer medewerkers niet meer geloven dat hun zorgen intern serieus worden genomen, verdwijnt het vertrouwen. En zonder vertrouwen wordt iedere organisatie kwetsbaar.

Daarom is de belangrijkste vraag niet of een organisatie een meldregeling heeft. De echte vraag is of medewerkers erop vertrouwen dat zij worden gehoord. Dat verschil is wezenlijk. Een meldregeling kun je invoeren. Vertrouwen moet je verdienen. Iedere dag opnieuw. Niet door mooie woorden. Maar door consequent gedrag.

Medewerkers letten uiteindelijk minder op wat bestuurders zeggen dan op wat zij doen. Worden moeilijke vragen serieus genomen? Worden feiten zorgvuldig onderzocht? Durft iemand toe te geven dat hij een fout heeft gemaakt? Of ontstaat onmiddellijk de behoefte een schuldige aan te wijzen? Juist daar wordt de cultuur van een organisatie zichtbaar. Die cultuur ontstaat niet vanzelf. Zij wordt iedere dag gevormd door het gedrag van bestuurders.

In de loop der jaren ben ik voor mijzelf vijf eenvoudige uitgangspunten gaan hanteren. Niet als model. Niet als theorie. Maar als dagelijkse bestuurspraktijk.

Vertrouwen is voor mij het vertrekpunt

Vertrouwen betekent niet dat je elkaar spaart. Vertrouwen betekent dat je moeilijke gesprekken kunt voeren zonder dat de relatie direct onder druk komt te staan.

Verras elkaar niet

Wie collega's pas op het laatste moment informeert, ontnemt hun de mogelijkheid verantwoordelijkheid te nemen voor een besluit. Openheid is daarom geen hoffelijkheid. Openheid is een voorwaarde voor goed bestuur.

Help elkaar overeind

Besturen is mensenwerk. En mensen maken fouten. Een sterke organisatie is niet een organisatie waarin nooit iets misgaat. Het is een organisatie waarin fouten bespreekbaar zijn en mensen daarvan kunnen leren.

‘Een veilige organisatie begint niet bij een regeling, maar bij leiders die luisteren’

Durf hulp te vragen

Niemand bestuurt alleen. Juist bij ingewikkelde vraagstukken is het verstandig een ander perspectief te zoeken. Niet omdat je tekortschiet. Maar omdat verantwoordelijkheid soms vraagt om wijsheid die groter is dan je eigen ervaring.

Vier successen samen

Succes is zelden het werk van één bestuurder. Vrijwel altijd is het de opbrengst van samenwerking. Door dat te erkennen, versterk je niet alleen het resultaat, maar ook het onderlinge vertrouwen.

Deze vijf uitgangspunten zijn niet afkomstig uit een managementboek. Ze zijn gegroeid uit de dagelijkse praktijk. Ze hebben mij geleerd dat cultuur nooit ontstaat door een gedragscode alleen. Cultuur ontstaat doordat bestuurders, iedere dag opnieuw, laten zien welk gedrag zij vanzelfsprekend vinden.

Daarom geloof ik dat een veilige organisatie niet begint bij een regeling. Zij begint bij leiders die luisteren. Die vragen durven stellen. Die zelf aanspreekbaar zijn. En die begrijpen dat mensen het gedrag van hun bestuur veel nauwkeuriger volgen dan de woorden die het bestuur uitspreekt. Want uiteindelijk is cultuur niets anders dan het zichtbaar geworden gedrag van leiders.

‘Hoe blijf je een bestuurder die het vertrouwen waard is?’

De nalatenschap van een bestuurder

Na vele jaren in het openbaar bestuur ben ik anders naar leiderschap gaan kijken. Aan het begin van mijn loopbaan hield mij vooral de vraag bezig hoe je goede besluiten neemt. Gaandeweg ontdekte ik dat een belangrijkere vraag zich aandiende: **Hoe blijf je een bestuurder die het vertrouwen waard is?**

Dat vertrouwen krijg je niet met een benoeming. Je verdient het iedere dag opnieuw. Niet alleen door de grote besluiten die je neemt, maar juist door de manier waarop je omgaat met de kleine dilemma's die zich dagelijks aandienen.

Ik herinner mij dat ik eens een nieuwe juwelier mocht openen. Na afloop kreeg ik een keurig verpakt cadeau mee. *“Thuis uitpakken,”* zei de eigenaar. Thuis bleek het een paar hardloopschoenen te zijn. Mijn eerste gedachte was niet dat ik een mooi cadeau had gekregen. Mijn eerste gedachte was: *“Mag ik dit eigenlijk wel aannemen?”* De volgende ochtend nam ik de schoenen mee naar het stadhuis. Samen met mijn medewerkers besloten we de geschatte waarde ervan te schenken aan een fonds voor Rotterdammers die het financieel moeilijk hadden. Omdat we het merk niet konden achterhalen, schatten we het bedrag op 150 Euro.

Enkele weken later kwam ik de ondernemer opnieuw tegen. Hij vroeg of de schoenen goed bevielen. Ik vertelde wat wij hadden gedaan. Hij moest lachen. *“Burgemeester,”* zei hij, *“ik laat die schoenen voor drie dollar per paar maken.”* Ook ik moest glimlachen. Maar de prijs van de schoenen was nooit de kern van de zaak. Waar het om ging, was de vraag hoe je als bestuurder met zo'n situatie omgaat.

Integriteit wordt niet bepaald door de waarde van een cadeau. Zij wordt bepaald door de waarde die jij hecht aan het vertrouwen dat anderen in jou stellen.

Die overtuiging heeft ook mijn keuzes na het burgemeesterschap bepaald. Na mijn afscheid kreeg ik verschillende aantrekkelijke aanbiedingen. Eén daarvan was het verzoek mijn netwerk in Brussel in te zetten voor een grote investering in de Rotterdamse haven. Ik heb daarvoor bedankt. Niet omdat die investering onbelangrijk was. Maar omdat ik vond dat de samenleving erop moet kunnen vertrouwen dat een publiek ambt niet later wordt ingezet voor particuliere belangen.

Integriteit eindigt niet op de dag dat een bestuurder afscheid neemt. Zij reist met je mee. Wanneer ik terugkijk op mijn loopbaan, zie ik daarom geen verzameling functies. Ik zie mensen. Mensen die hun vertrouwen in mij stelden. Mensen die mij tegenspraken. Mensen die bescherming nodig hadden. En mensen die mij leerden dat goed bestuur uiteindelijk altijd over mensen gaat.

Verantwoordelijkheid nemen is zelden zonder gevolgen. Dat heb ik zelf ervaren. Twintig jaar lang leefde ik onder persoonsbeveiliging. Dat was geen onderscheiding en ook geen bewijs van moed. Het was de consequentie van bestuurlijke keuzes waarvan ik overtuigd was dat zij noodzakelijk waren. Die gevolgen raakten niet alleen mij. Ook mijn gezin. Mijn vrienden. Mijn collega's. Juist daardoor heb ik geleerd dat leiderschap nooit vrijblijvend is. Verantwoordelijkheid betekent soms dat je bereid bent de gevolgen van je keuzes zelf te dragen. Niet uit heldendom. Maar uit plichtsbesef.

Misschien is dat uiteindelijk de prijs van integriteit. Maar tegelijk is het ook haar grootste waarde. Want een bestuurder die alleen verantwoordelijkheid wil dragen zolang die geen persoonlijke consequenties heeft, zal vroeg of laat moeilijke beslissingen uit de weg gaan. Daarom geloof ik nog altijd dat integriteit begint waar regels ophouden. Regels zijn onmisbaar. Maar uiteindelijk zijn het mensen die besluiten nemen. Mensen die vertrouwen geven. Mensen die elkaar aanspreken. Mensen die verantwoordelijkheid dragen. En soms bereid zijn daarvoor een persoonlijke prijs te betalen.

‘Een bestuurder wordt herinnerd om de verantwoordelijkheid die hij bereid was te dragen toen de regels geen antwoord meer gaven’

Misschien is dat ook de diepste betekenis van het woord *integer*. Niet alleen anderen heel laten. Maar ook zelf heel blijven wanneer leiderschap iets van je vraagt.

Uiteindelijk wordt een bestuurder niet herinnerd om de regels die hij heeft gevolgd. Hij wordt herinnerd om de verantwoordelijkheid die hij bereid was te dragen toen regels geen antwoord meer gaven. Niet als burgemeester. Niet als ondernemer. Niet als commissaris. Maar als leider.

Het Huis voor Klokkenluiders

Preventie, advies en onderzoek onder één dak



Over het Huis voor Klokkenluiders

Het Huis voor Klokkenluiders is in 2016 opgericht met als doel bij te dragen aan een integrale samenleving door misstanden op het werk te helpen oplossen en voorkomen, en het melden ervan veilig te maken. Met de drie pijlers preventie, advies en onderzoek onder één dak.

Het Huis stimuleert en helpt overheden, semipublieke instellingen en bedrijven bij het inrichten van een goed meldsysteem en het ontwikkelen en voeren van een integriteitsbeleid. Het helpt werkgevers het belang in te zien van interne meldingen en melders te waarderen in plaats van af te serveren.

Daarnaast adviseert het Huis jaarlijks honderden melders die in verband met hun werk een misstand met maatschappelijk belang vermoeden. Het Huis adviseert de klokkenluider met eventueel te nemen stappen (intern en extern). Samen met de melder, wordt gezocht naar mogelijkheden om met op maat gesneden interventies verdere impasse en mogelijke benadeling te voorkomen. Advies en maatwerk bij het Huis zijn vertrouwelijk; er wordt niet over gepubliceerd. Procederen voor of namens melders behoort niet tot de taken van het Huis.

Het Huis doet als enige externe instantie benadelingsonderzoeken; een melder mag geen nadeel ondervinden van het doen van een melding, zoals overplaatsing of ontslag. Bij een vermoeden van een misstand, kan het – wanneer er geen toezichthouder of autoriteit is aangewezen op het terrein van de misstand, ook onderzoek doen naar de vermeende misstand of naar inbreuken op Europese regelgeving.

Daarnaast kunnen klokkenluiders via het Huis in aanmerking komen voor psychosociale ondersteuning of juridische bijstand. Het Huis staat aan de vooravond van grote veranderingen. Door de Wet bescherming klokkenluiders krijgt het Huis in de toekomst toezicht- en sanctiebevoegdheid op enkele onderdelen uit de wet.

Over Frits Veerman

Klokkenluider avant la lettre



Klokkenluider avant la lettre

Veerman

Frits Veerman werkte in de jaren 70 als technicus en technisch-fotograaf voor Fysisch Dynamisch Onderzoekslaboratorium (FDO) Stork in Amsterdam, dat ultracentrifuges ontwikkelde. Hij ontdekte dat Abdul Qadir Khan, met wie hij een werkruimte deelde, op grote schaal geheime documenten kopieerde en meesmokkelde naar zijn geboorteland Pakistan. Veerman gaf al zijn bevindingen door aan zijn werkgever, waarna een spreekverbod volgde. Later werd hij ontslagen.

Met behulp van de doorgestuurde informatie bouwde Pakistan een vrijwel exacte kopie van de fabriek uit Nederland, inclusief zo'n ultracentrifuge, en stichtte daar een industrie, waarmee Pakistan een kernwapen kon ontwikkelen.

Veerman bleef strijden voor zijn gelijk en zweeg niet. Veiligheidsdiensten achtervolgden hem, ook in het buitenland verscheen zijn naam op de lijst van verdachte personen. In Nederland heeft hij zelfs korte tijd vastgezeten. 40 jaar lang streed Veerman voor zijn gelijk.

De zaak Veerman was mede aanleiding voor de totstandkoming van de *Wet Huis voor klokkenluiders* in 2016. In 2020 publiceerde het Huis voor Klokkenluiders het onderzoeksrapport, waarin werd vastgesteld dat Frits Veerman was ontslagen vanwege zijn melding van een vermoeden van een misstand.

Frits Veerman overleed in 2021.

Hij was getrouwd en had drie kinderen.

10 jaar

Huis voor Klokkenluiders



10 jaar Huis voor Klokkenluiders

Het Huis voor Klokkenluiders bestaat in 2026 tien jaar. Dat vieren we onder meer met een jubileumcongres waarbij we stil staan bij het verleden, heden en de toekomst van klokkenluiden.

Klokkenluiders zijn van alle tijden en hebben wereldwijd meer fraude aan het licht gebracht dan accountants. Het is daarom van groot belang dat individuele werknemers die misstanden aan de orde stellen, goed beschermd worden. Grote misstanden zoals de bouwfraude, gebruik van giftige chroom-6 verf, ondeugdelijke landmijnen en atoomspionage leidden na een lange aanloop in 2016 tot de eerste Wet Huis voor Klokkenluiders en de gelijknamige autoriteit.

Sinds de oprichting van het Huis voor Klokkenluiders in 2016 heeft het ruim 4.000 mensen die een misstand op het werk vermoeden (potentiële klokkenluiders), ondersteund met advies of onderzoek. De vermoedens variëren van fraude & corruptie, milieudelicten, onveilige werksituaties, gevaarlijke consumentenproducten, verkeerde omgang met data en persoonsgegevens tot atoomspionage. Ook ondersteunt het Huis werkgevers over het inrichten van goeds integriteitsbeleid.

In de afgelopen tien jaar heeft het Huis:

- 4.000 (potentiële) klokkenluiders ondersteund met onafhankelijk advies
- 2.200 werkgevers van advies voorzien over integriteitsbeleid en het opzetten van meldregelingen
- 125 keer interventies gedaan zoals mediation, het toekennen van juridische bijstand of verlenen van psychosociale ondersteuning
- 250 vooronderzoeken / onderzoekstoetsen uitgevoerd n.a.v. van een klokkenluidersmelding
- 20 onderzoeksrapporten naar benadeling van klokkenluiders en/of misstanden gepubliceerd
- Een nationaal netwerk opgezet met de negen bevoegde autoriteiten die in de Wet bescherming klokkenluiders zijn opgenomen als extern meldpunt
- Het aantal van 600 klokkenluidersmeldingen gerapporteerd namens de bevoegde autoriteiten aan de Europese Commissie, waarvan er 250 in onderzoek zijn genomen. De inhoud van de meldingen blijft vertrouwelijk.
- Een internationaal netwerk (NEIWA) opgericht met collega-organisaties in EU-landen met inmiddels 32 leden
- Vele tools en handreikingen voor werkgevers ontwikkeld met bijvoorbeeld informatie over de wet, waar een meldregeling aan moet voldoen of waar je als werkgever op moet letten bij intern onderzoek.

Het Huis heeft na tien jaar zijn bestaansrecht en meerwaarde bewezen. Steeds meer (potentiële) melders weten ons te vinden. Dat betekent niet per sé dat het aantal misstanden toeneemt, maar dat mensen zich steeds meer uit durven te spreken. En dat is goed, want ze doen het immers uit loyaliteit naar de werkorganisatie of omdat zij hun persoonlijk belang opzij zetten voor het maatschappelijk belang.

Wel vindt het Huis dat de bescherming van klokkenluiders nog verder verbeterd moet en kan worden. Ondanks dat de wet al tien jaar voorschrijft dat werkgevers een meldregeling moeten hebben en melders van misstanden niet mogen benadelen, gebeurt dat in de praktijk nog heel vaak. Het afgelopen jaar ondervond negen op de tien melders, die contact opnamen met het Huis, een vorm van benadeling. Wat nog ontbreekt, is toezicht en handhaving op de wet, inclusief sanctiebevoegdheid voor het Huis. Onder andere op het benadelingsverbod. Dat zien wij als sluitstuk van de bescherming van Klokkenluiders. Volgens de wet kan het Huis nu nog niet sanctioneren. Daar is aanvullende regelgeving voor nodig.

10 jaar Huis voor Klokkenluiders

Wat voorafging

Spraakmakende klokkenluiderszaken:

- Bouwfraude
- Atoomsponsage
- Ondeugdelijke landmijnen
- Chroom-6 verfschandaal

2012

Initiatiefwet ingediend door Ronald van Raak.

2018
2019

Europese Unie neemt nieuwe richtlijn ter bescherming van klokkenluiders aan.

Het Huis richt NEIWA op: Europees netwerk van klokkenluidersautoriteiten.

Start maatwerkzaken: mediation tussen het Huis, de werkgever en de melder.

Uitvoering rapport Ruys.

2020

COVID-19: Aantal meldingen en adviesverzoeken loopt terug, behalve bij vitale beroepen.

Visie Huis 2020 – 2025 opgesteld.

Rapport Ongekend Onrecht over toeslagenaffaire.

2016

Wet Huis voor klokkenluiders treedt in werking.

Start Huis voor Klokkenluiders: fusie van OIO, Bios en Adviespunt Klokkenluiders.

Advies, onderzoek en preventie onder één dak.

2022

Misstanden bij The Voice of Holland en De wereld draait door zorgen voor omslagpunt.

Initiatiefnota Pieter Omtzigt 'melden van misstanden en bescherming van klokkenluiders'.

Amendement Leijten in Wbk aangenomen: Huis krijgt toezicht- en sanctiebevoegdheden.

Start gratis psychosociale ondersteuning voor klokkenluiders.

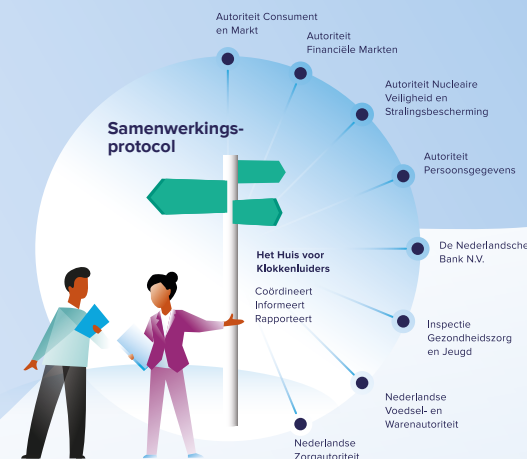
2023

De nieuwe Wet bescherming klokkenluiders vervangt de vorige wet:

- Europese Richtlijn geïmplementeerd
- Werknemer kan nu ook direct extern melden
- Negen autoriteiten worden aangewezen als extern meldoket
- Omkering bewijslast; Werkgever moet bewijzen dat werknemer niet is benadeeld door melding
- Voor toezichts- en handhavingstaken Huis is nadere regelgeving vereist

Het Huis start Contactcentrum: direct inhoudelijk adviseur aan de lijn.

Samenwerkingsprotocol



2024

Start kosteloze juridische bijstand voor klokkenluiders.

Verdubbeling van het aantal contacten t.o.v. 2023.

Samenwerkingsprotocol met de acht andere autoriteiten in de Wbk.

Het Huis informeert, coördineert en rapporteert namens de autoriteiten.

2026

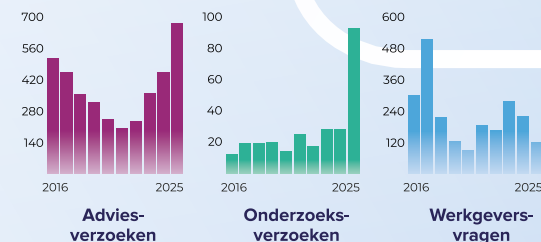
Wetgeving en het Huis voor Klokkenluiders bestaan 10 jaar.

Evaluatie psychosociale ondersteuning.

Evaluatie juridische bijstand.

Evaluatie Huis als zelfstandig bestuursorgaan.

Evaluatie Wet bescherming klokkenluiders.



Het Huis voor Klokkenluiders organiseerde op 23 juni 2026 de Veermanlezing.

Ahmed Aboutaleb verzorgde de vierde Veermanlezing, waarin de oud-staatssecretaris en -burgemeester putte uit een rijke ervaring met bestuurlijk handelen op het gebied van integriteit. Dhr. Aboutaleb nam aanwezigen aan de hand van casuïstiek en voorbeelden mee in de boodschap en het geluid over integriteit dat hij zelf in zijn organisaties laat horen. Zijn verhaal levert bestuurders en professionals met een rol op het gebied van integriteit nieuwe inzichten op. Het zal hen aan het denken zetten over de eigen rol en verantwoordelijk in het beschermen van melders en het bevorderen en bewaken van de integriteit binnen de eigen organisatie door een eerlijke inkijk te bieden in ervaringen en het omgaan met dilemma's achter integer leiderschap.

Ahmed Aboutaleb is een ervaren en internationaal gewaardeerde bestuurder die zich gedurende zijn loopbaan heeft onderscheiden door een daadkrachtige en verbindende stijl van leidinggeven. Hij staat bekend om zijn vermogen om verschillende gemeenschappen samen te brengen en complexe uitdagingen met visie en empathie aan te pakken. Zijn toewijding en bijdrage aan de samenleving maken hem een bron van inspiratie, zowel in Nederland als internationaal.



HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS

juni 2026

www.huisvoorklokkenluiders.nl

www.veermanlezing.nl