

# HANDREIKING

EEN MELDING VAN GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG BIJ DE RAAD VAN TOEZICHT

## **Dit is een publicatie van de NVTZ**

### **Tekst**

Jokelien Brouwer-Harbach en Melanie Breedveld (OXF advocaten)

### **Ondersteuning**

Petra Kaldewaij (bureau)

### **Communicatie en vormgeving**

Communicatie NVTZ & VDH Bestuurszaken  
2024



# Preambule

De NVTZ stimuleert dat de omgang met grensoverschrijdend gedrag, zoals ervaren door de melder, wordt gekoppeld aan een cultuur binnen de boardroom en de organisatie, waarin zaken met elkaar besproken worden. Ook de ongemakkelijke, onprettige en pijnlijke zaken. Het doel van deze zaken aankaarten is het creëren van bewustzijn, leidend tot een verbeteractie. Een verbeteractie op persoonlijk niveau, richting de melder en degene over wie gemeld wordt (waarop deze handreiking ziet) en op organisatieniveau, als lerende organisatie waarin het continue nastreven van cultuurverbetering centraal dient te staan.

Deze handreiking ziet niet op (toezicht op) het bevorderen van een open en lerende organisatie in algemene zin, maar geeft een aantal praktische suggesties voor de situatie dat de raad van toezicht een melding over (vermeend) grensoverschrijdend gedrag of onveiligheid heeft ontvangen. Deze handreiking ziet ook niet op gevallen van ervaren grensoverschrijdend gedrag tussen toezichthouders onderling of tussen toezichthouder(s) en bestuurder(s). Aan spanningen binnen deze dynamiek, besteedt de NVTZ in andere bijdragen en op andere wijzen aandacht. Wel kunnen deze gevallen overlappen met gevallen waar de onderhavige handreiking op ziet.

Deze handreiking is een levend document, dat afhankelijk van praktijkontwikkelingen waar nodig zal worden geactualiseerd. Bij vragen of opmerkingen over deze handreiking kunt u contact opnemen met de helpdesk via [helpdesk@nvtz.nl](mailto:helpdesk@nvtz.nl).

# Inhoudsopgave

**1** Een melding ontvangen,  
en dan?

**2** Vervolgstappen

Een melding van grensoverschrijdend gedrag bij de raad van toezicht	5
1.1 Grondhouding	7
1.2 Eerste stappen	7
1.3 Een goede bevestiging van ontvangst	9
1.4 Informeren betrokken bestuurder (betrokkene)	10
2.1 Tijdelijke maatregelen	11
2.2 Verschillende vormen van interventie	11
2.3 Onderzoek	12
2.4 Anonieme melder	13
2.5 Crisis communicatie intern en extern	13

# Een melding van grensoverschrijdend gedrag bij de raad van toezicht

*Hoe ga je daar als raad goed mee om?*

## **Doel van deze handreiking**

Deze handreiking beoogt een overzicht te geven van zaken die potentieel komen kijken bij een melding. Welke stap zet je eerst? Hoe worden melder en degene over wie gemeld wordt voldoende zorgvuldig behandeld? Welke vragen moeten er worden gesteld? Waar moet op gelet worden? Welke keuzes moeten er worden gemaakt?

Iedere situatie van een melding is anders, een one-size-fits-all werkwijze is niet te geven. Deze handreiking biedt een eerste inventarisatie, waarmee de raad van toezicht aan de slag kan en is niet bedoeld als uitputtende actielijst of uitgewerkt plan van aanpak. Een concrete melding vraagt altijd maatwerk, een juridisch adviseur kan hierbij behulpzaam zijn. Deze handreiking voorziet ook niet in de uiteindelijke consequenties of maatregelen die wellicht moeten volgen, daarvoor is deze handreiking ook niet bedoeld.

## Begrippen in deze handreiking

In deze handreiking wordt de term **melding** gebruikt, daaronder kan ook (formele) klacht, feedback, signaal of een andere uitingsvorm van beklag of zorg worden verstaan. Daarnaast wordt de term **grensoverschrijdend gedrag** gebruikt. Dit is een veel gebruikt (container)begrip, dat voor meerderlei uitleg vatbaar is. Het strekt zich uit van strafbare feiten, machtsmisbruik, pestgedrag, tot seksueel grensoverschrijdend gedrag, ruwe omgangsvormen en andere vormen van gedrag dat een ander als ongewenst ervaart. Onder meer dit aspect maakt het vraagstuk complex. Omwille van een eenduidig taalgebruik in dit document, is ervoor gekozen consistent over (melding van) 'grensoverschrijdend gedrag' te spreken. De persoon die een melding doet, zal worden aangeduid als **melder**. De persoon over wie de melding gaat, zal in deze handreiking **betrokkene**<sup>1</sup> worden genoemd. Waar over hij wordt gesproken, kan ook zij of hen worden verstaan.

---

<sup>1</sup>Het woord 'betrokkene' is een zo neutraal mogelijk gekozen term. Benadrukt wordt dat er bij ontvangst van een melding niets vaststaat. Bovendien kan een melding in plaats van een beschuldiging, ook bedoeld zijn als feedback.

# 1

## Een melding ontvangen, en dan?

### 1.1 Grondhouding

De grondhouding die aan toezichthouders in overweging wordt gegeven: iedere melding doet ertoe en stel je oordeel uit.

Een melding dient serieus genomen te worden, vraagt om empathisch en gericht luisteren en het uitstellen van oordeelsvorming (niet uitgaan van aannames). Empathisch en gericht luisteren betekent overigens niet altijd dat de raad van toezicht zelf iets kan of moet doen met de melding (zie H.1.2 sub e). De raad van toezicht heeft verschillende rollen. Zo dient hij als werkgever zorg te dragen voor de persoon van de bestuurder. Tegelijkertijd dient de raad van toezicht erop toe te zien dat werknemers zich veilig en gehoord voelen en niet belemmerd worden in hun werkzaamheden. Hij dient de bestuurder de ruimte te bieden om hiervoor te zorgen en te ondersteunen waar nodig. Het is van belang deze rollen als raad van toezicht in het achterhoofd te houden bij het behandelen van een binnengekomen melding.

Er dient zowel met de melder als de betrokkene zorgvuldig te worden omgegaan. De melder dient serieus genomen te worden en waar nodig te worden beschermd. De betrokkene dient ervanuit te kunnen gaan dat er niet wordt gehandeld op basis van aannames en/of een eenzijdig verhaal.

### 1.2 Eerste stappen

De melding en context in kaart brengen:

- A) Wie is de melder? Een medewerker, oud-medewerker of anderszins? Doet de melder de melding namens zichzelf? Op een anonieme melder wordt ingegaan in H.2.4 →
- B) Bij wie is de melding gedaan? Bij wie is de melding al of nog meer bekend?
- C) Is er een interne klachtenprocedure of meldprotocol van toepassing op deze melding en/of melder?
- D) Gaat dit mogelijk om een melding in de zin van de [Wet bescherming klokkenluiders](#) (zie ook de [klokkenluidersregeling](#) van BoZ) of over een strafbaar feit (en geldt een aangifteplicht?)

## E) Over wie gaat de melding?

- **Het bestuur**

Er is een duidelijke rol voor de raad van toezicht gegeven vanuit werkgeverschap. In zijn werkgeversrol heeft raad van toezicht aandacht en zorg voor de persoon van de bestuurder. In algemene zin, maar zeker in de situatie van een melding. De raad van toezicht heeft dan in wezen een dubbelrol. Enerzijds dient een melding serieus te worden genomen, anderzijds heeft de persoon van en relatie met de bestuurder ook zorg en aandacht nodig. Het verdient aanbeveling om eerst meer over de melding en de bedoeling van de melder te weten te komen en of zijn naam mag worden genoemd, vóórdat de betreffende bestuurder wordt geïnformeerd<sup>2</sup> (zie hierna H 1.3)

- **Medewerker(s) niet zijnde bestuur**

Een rol voor de raad van toezicht is niet evident. Die lijkt meer weggelegd voor het bestuur of een echelon onder het bestuur. Toch is het ook goed bewust de vraag te stellen welke rol de raad van toezicht in deze situatie -in afstemming met het bestuur- kan spelen. Bijvoorbeeld om zich ervan te vergewissen dat het bestuur onbedoeld of onbewust niet 'doof' is voor wat er gebeurt in de organisatie. Ziet en hoort het bestuur, door de managementlagen heen, wat er echt speelt? Of blijft er belangrijke informatie ergens in deze lagen steken? De raad van toezicht kan in overleg en met respect voor het bestuur eventueel zelf gaan kijken, luisteren en spreken zonder probleemeigenaar te zijn.

Een verkennende vraag van de raad van toezicht aan de melder zou kunnen zijn waarom hij zich meldt bij de raad van toezicht en niet bij zijn leidinggevende of het bestuur. Heeft de melder eerder al melding gedaan en bij wie? Voelt de melder zich niet gehoord? De raad van toezicht kan in overleg met het bestuur overwegen empathisch te luisteren naar de melder, zonder de rol van het bestuur over te nemen of anderszins zelf actie te ondernemen. Het bestuur is in dit geval als werkgever aan zet. Dit vanuit de gedachte dat ieder signaal ertoe doet, maar dat de vraag is wat de raad van toezicht er nu zelf mee doet. Een melder heeft er vaak behoefte aan gehoord te worden. Wordt daar onvoldoende in tegemoet gekomen of wordt zo'n signaal met louter formele argumenten terzijde geschoven (wij gaan er niet over), dan kan daardoor de kans toenemen op verdere escalatie (klokkenluidersmelding, de pers betrekken etc.) die moeilijker te beheersen is.

Indien wordt besloten dat het bestuur leidend is bij de vervolgstappen naar aanleiding van de melding, is het verstandig te vragen om een periodieke terugkoppeling.

## F) Wat is op het eerste oog de strekking en het doel van de melding?

---

<sup>2</sup> In de relatie raad van toezicht – bestuur bestaan vaak korte lijnen. Daardoor kan de neiging ontstaan om (vanuit goede bedoelingen) de bestuurder direct te informeren. Toch zijn er redenen om dat niet automatisch te doen.



### 1.3 Een goede bevestiging van ontvangst

Na een schriftelijke bevestiging van ontvangst volgt een eerste gesprek met de melder. Het is aan te bevelen om dit gesprek met twee leden van de raad van toezicht te voeren. Geef de melder in overweging de (interne) vertrouwenspersoon van de organisatie daarbij te betrekken<sup>3</sup>.

Welke houding past de raad van toezicht? De melder moet in het gesprek gehoor en erkenning worden geboden en de context van de melding moet duidelijk worden. Het kan helpend zijn om hier ook letterlijk woorden aan te geven (hoe willen wij dit als raad van toezicht zorgvuldig doen). Het gaat nog niet om het beoordelen van de aannemelijkheid van de melding, maar om het zorgvuldig luisteren naar het verhaal van de melder. Een melding doen is vaak een grote stap en kent een voorgeschiedenis. Het is fair om hier dan ook tijd en ruimte voor te maken, los van de inhoudelijke beoordeling. Er wordt dus (nog) geen (waarde)oordeel gegeven en er worden nog geen consequenties genoemd. Afhankelijk van wie de leiding neemt, zijn dit de procedurele vragen van de raad van toezicht in het eerste contact met de melder:

- A)** Bespreek allereerst de eventuele vertrouwelijkheid van het gesprek. Een melding kan niet altijd vertrouwelijk worden behandeld, bijvoorbeeld vanwege de ernst van de situatie. Wees daarover transparant naar de melder. Denk bijvoorbeeld aan het vermoeden dat de openbare orde of patiëntveiligheid in het geding is (het moet dus heel ernstig zijn). In dat geval kunnen er procedurele en/of borgingsafspraken met de melder worden gemaakt over hoe de vertrouwelijkheid -in overlegtoch wordt verlaten.
- B)** Wat wil de melder met de melding bereiken? Een luisterend oor? Feedback of een signaal geven? Een onderzoek? Een bemiddelend gesprek? Een oplossing? Een combinatie?
- C)** Mag de naam van de melder bekend worden gemaakt? Actie ondernemen op een melding in anonieme context staat op gespannen voet met hoor en wederhoor. En bemoeilijkt verdere actie, in welke vorm dan ook. Echter, in geval van sterk gevoelde onveiligheid moet er rekening mee worden gehouden dat een melder anoniem wil blijven. Mogelijk biedt het toezeggen van een mate van bescherming de melder voldoende waarborg. Het gaat dan om bescherming tegen victimisatie, zijnde bescherming tegen benadeling van de melder omdat hij een melding heeft gedaan. Denk aan het onthouden van promotie, ontslag etc.

---

<sup>3</sup> Als er organisatie- en/of cultuuraspecten spelen, zou ook kunnen worden overwogen de Ondernemingsraad te betrekken als de melder dit wenst.

## **1.4 Informeren betrokken bestuurder (betrokkene)**

Indien de betrokkene (een lid van) het bestuur betreft, heeft de raad van toezicht een leidende rol. Nadat is geverifieerd wie de melder is, of hij verdere actie wenst en wat de context is van de melding, is het informeren van de betrokkene de volgende stap mits waar nodig bewijs is veiliggesteld.

Een persoonlijk gesprek verdient voorkeur, waarin empathisch luisteren en het uitstellen van oordeelsvorming belangrijk zijn. Het vernemen van een melding wegens grensoverschrijdend gedrag heeft doorgaans grote persoonlijke impact. De raad van toezicht heeft in zijn werkgeversrol een zorgplicht richting de bestuurder. De betrokkene heeft recht op goede informatie. Het is belangrijk om een uiterst zorgvuldig proces in te richten.

Na dit eerste informerende contact kan de raad van toezicht besluiten welke vervolgstappen opportuun zijn.

# 2

## Vervolgstappen

### 2.1 Tijdelijke maatregelen

#### *Non-actief*

Onder omstandigheden kan het in het belang van verder onderzoek of de goede orde in de organisatie nodig zijn de betrokkene tijdelijk niet tot het werk toe te laten. Terughoudendheid met een dergelijke maatregel is dringend geadviseerd omdat het (zeer) beschadigend kan zijn voor de betrokkene.

#### *Kring van betrokkenen informeren*

Informeel en betrek niet meer mensen bij de (behandeling van een) melding dan noodzakelijk. Is de melding al breder bekend, dan is het verstandig dat er wordt gewezen op vertrouwelijkheid, waar het kan te informeren over het vervolg en daar procedureafspraken over te maken.

#### *Begeleiding aan melder en betrokkene*

Bied (bekostiging van) begeleiding aan, in ieder geval aan de melder en betrokkene.

### 2.2 Verschillende vormen van interventie

Mede afhankelijk van wat de melder wenst, kan worden besloten tot vervolgstappen. Ook de wens van de betrokkene kan hierin een rol spelen. Wat moet het doel van de interventie zijn? En wat is daarbij passend? Dit kan een onderzoek zijn, maar dat is niet altijd nodig en soms ook niet meteen. Er kan ook gedacht worden aan een bemiddelend en/of informeel gesprek bijvoorbeeld onder leiding van (een afvaardiging van) de raad van toezicht, een correctief gesprek, mediation en/of het overbrengen aan de betrokkene van het afgegeven signaal of de feedback.

Goede communicatie met alle betrokkenen is bijzonder belangrijk. Over wat de vervolgstappen zijn, het tijdsplan, hoe en met wie gecommuniceerd wordt etc. Evenals een (uiterst) zorgvuldige uitvoering van de opvolging op de melding, van welke aard en omvang die ook zal zijn. Zeg wat je als raad van toezicht ermee gaat doen, en doe wat je zegt.

## 2.3 Onderzoek

Het kan dat na de eerste inventarisatie en contact met de melder blijkt dat nader onderzoek noodzakelijk is. Het is voor de raad van toezicht van belang om in kaart te brengen wat daarbij de exacte onderzoeksvraag is, wat het doel van het onderzoek is en wat aldus met de uitkomsten van het onderzoek kan worden gedaan (“beginning with the end in mind”). Het is zorgvuldig de onderzoeksvraag voor feedback voor te leggen aan de melder, maar zeker ook aan de betrokkene. Is er noodzaak tot onderzoek, dan komt bovendien de vraag op wie dit onderzoek het beste kan doen. Zowel de melder als de betrokkene hebben recht op een zorgvuldig onderzoek. Een zorgvuldig onderzoek kan basis zijn voor te nemen (rechts) maatregelen.

Wie de meest geschikte partij is om onderzoek te doen, hangt af van de omstandigheden van het geval. Een extern belegd onderzoek is niet altijd nodig, is kostbaar en geeft soms een onnodige of onwenselijk zware lading aan een melding.

Doorgaans wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende typen van onderzoek:

**A) *Een onderzoek gericht op waarheidsvinding***

Dit is gericht op vaststelling van feiten n.a.v. een specifieke melding. Dit type onderzoek is gericht op waarheidsvinding. Dit kan een persoonsgericht onderzoek zijn, bijvoorbeeld als het gaat om een melding over bepaald gedrag. Er kan ook gedacht worden aan een financieel onderzoek.

**B) *Een cultuuronderzoek***

Dit type onderzoek kan aangewezen zijn als de melding erop lijkt te wijzen dat er sprake is van structureel gedrag in de organisatie. Het is niet zozeer gericht op waarheidsvinding of op een persoon, maar op inzicht vergaren in de sociale veiligheid. Betrokkenen wordt niet direct geïdentificeerd.

**C) *Een structuuronderzoek***

Dit is een onderzoek naar o.a. het beleid van de organisatie. Voorziet het beleid in voldoende voorzieningen en maatregelen om ongewenst gedrag te voorkomen en aan te pakken?

De verschillende onderzoeksvormen kunnen ook naast elkaar bestaan.

Voor iedere vorm van onderzoek gelden in de basis de volgende randvoorwaarden waarop de raad van toezicht scherp dient te zijn:

- A) Wat is het doel van het onderzoek? Wat wil je onderzoeken en waarom?
- B) Wat is de exacte vraagstelling? Is de vraag gericht op het doel? Of te beperkt of juist te breed? Dit laatste kan ertoe leiden dat er een 'sleepnet' wordt uitgegooid om ongericht op te halen wat er wordt gevonden van de beschuldigde. Dat is niet de bedoeling.
- C) Wat is het onderzoeksprotocol? Is dat zorgvuldig en duidelijk?
- D) Zijn de onderzoekers voldoende deskundig?
- E) Zijn de onderzoekers voldoende objectief, onafhankelijk en onpartijdig? Tip, als voor een extern bureau wordt gekozen, controleer binnen de raad van toezicht of er leden zijn die bekend zijn met het bureau en/of de onderzoekers.

### **Strafbare feiten**

Er kan na de eerste inventarisatie van de situatie, mogelijk ook aanleiding zijn voor de raad van toezicht om eigenstandig melding en/of aangifte te doen bij relevante instanties zoals de Nederlandse Zorgautoriteit, het Zorgkantoor of de Inspectie Gezondheidszorg. Dit zijn ingrijpende gebeurtenissen. Hierbij is het altijd mogelijk om advies te vragen aan de NVTZ alvorens tot actie over te gaan.

### **2.4 Anonieme melder**

Het kan voorkomen dat een melding anoniem binnenkomt. Dat is geen reden om niets te doen. De anonimiteit zegt niets over de waarde van de melding. De raad van toezicht kan zijn best doen om toch in contact te komen (maak bijvoorbeeld kenbaar -indien mogelijk- dat er ook met een anoniem nummer en zonder naam gebeld mag worden).

Er kan geen gesprek worden gevoerd met de melder, maar wel met de betrokkene. Er kan wel een inventarisatie worden gemaakt van de situatie en de context. Er kan een bewuste afweging worden gemaakt om wel / niet een interne terugkoppeling te geven, wat ook breder in de organisatie gecommuniceerd kan worden. Daarmee geef je er blijk van dat in de basis iedere melding ertoe doet, maar kun je tevens aandacht erop vestigen wat het beleid is bij anonieme meldingen (o.a. gespannen voet met principe van hoor en wederhoor en suboptimale gelegenheid om het goede gesprek te kunnen voeren).

### **2.5 Crisis communicatie intern en extern**

Zorgvuldige communicatie is essentieel. Primair naar de melder en de betrokkene, maar ook daarbuiten. Overweeg een communicatieadviseur te betrekken ter voorkoming van fouten. Spreek als raad van toezicht met één mond en wijs een woordvoerder aan. Indien er risico bestaat op publiciteit is een adviseur gespecialiseerd in crisis communicatie het overwegen waard.



toezichhouders in zorg & welzijn

**E-mail**

bureau@nvtz.nl

**Postadres**

Postbus 30512  
3503 AH Utrecht

**Telefoon**

(030) 737 00 85

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