Eindrapport



Evaluatie Huis voor Klokkenluiders

Periode 2020-2025

KWINK GROEP

KWINK GROEP

Evaluatie Huis voor Klokkenluiders

Periode 2020-2025

Bill van Mil
Felix Vogel

DATUM 16-11-2026
VERSIE Eindrapport

Inhoud

Samenvatting 4

Inleiding 10

1.1 Achtergrond 10

1.2 Onderzoeksvragen en onderzoeksaanpak 10

1.3 Leeswijzer 12

2. Huis voor klokkenluiders in vogelvlucht 13

2.1 Ontstaan en geschiedenis Huis voor Klokkenluiders 13

2.2 Wettelijke taken 13

2.3 Organisatie en middelen 14

3. Beoordelingscriteria 15

3.1 Tevredenheid 15

3.2 Bekendheid en vindbaarheid 18

3.3 Toegankelijkheid 19

3.4 Kwaliteit taakuitvoering 20

3.5 Onafhankelijkheid 23

3.6 Tijdigheid en snelheid 24

3.7 Procedurele rechtvaardigheid 27

4. Doeltreffendheid wettelijke taken 29

4.1 Advies 29

4.2 Onderzoek 31

4.3 Kennisbevordering en preventie 33

5. Doelmatigheid 34

5.1 Kostenontwikkeling en -beheersing 34

5.2 Productiviteitsanalyse 37

5.3 Benchmarking van kengetallen met peers 39

6. Governance 41

6.1 Interne en externe governance 41

6.2 Samenwerking bevoegde autoriteiten 43

7. Opvolging aanbevelingen uit wetsevaluatie 2020 45

7.1 Mate van opvolging 45

7.2 Reflectie 47

8. Toekomstbestendigheid 48

9. Conclusies en aanbevelingen 50

9.1 Context waarin het Huis moet functioneren 50

9.2 Bevindingen op de beoordelingscriteria 51

9.3 Conclusie doeltreffendheid wettelijke taken 54

9.4 Conclusie doelmatigheid 58

9.5 Conclusie governance en samenwerking 59

9.6 Aanbevelingen 60

Bijlage I - Onderzoeksverantwoording 64

Bijlage II - Benchmark doelmatigheid 68

Vergelijking met peer group 1: Andere bevoegde autoriteiten 68

Vergelijking met peer group 2: Organisaties van vergelijkbare omvang 73

Samenvatting

Aanleiding

Het Huis voor Klokkenluiders is per 1 juli 2016 ingesteld bij inwerkingtreding van de Wet Huis voor Klokkenluiders.[1] Het Huis voor Klokkenluiders is een zelfstandig bestuursorgaan (hierna: zbo). Op grond van de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen dient elke vijf jaar verslag te worden gedaan aan de kamers der Staten-Genferaal over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren. De voorliggende rapportage is dat verslag en heeft betrekking op de periode 2020-2025.

Scope evaluatie en onderzoeksaanpak

In de evaluatie heeft onderzoek plaatsgevonden naar de ontwikkeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het Huis, de interne en externe governance van het Huis, de opvolging van de aanbevelingen uit een eerdere evaluatie (wetsevaluatie 2020) en de toekomstbestendigheid van het Huis.

In de evaluatie zijn de volgende onderzoeksmethoden ingezet: documentanalyse, data-analyse, productiviteitsanalyse, benchmarking van (financiële) kengetallen met andere organisaties, (groeps)gesprekken met stakeholders (in totaal 17 gesprekken, waaronder gesprekken met onderdelen van het Huis) en een enquête onder adviesvragers en onderzoeksverzoekers (die niet statistisch representatief is, maar die wel door 78 respondenten is ingevuld).

Hierna volgt de samenvatting van de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek. De lezer die meer context en een uitgebreidere toelichting wil op de conclusies en aanbevelingen, wordt geadviseerd om hoofdstuk 9 te lezen.

Context waarin het Huis moet functioneren

Alvorens we in dit hoofdstuk de belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbevelingen schetsen, constateren we dat het Huis zijn taken uitvoert in een uitdagende context. De factoren die deze context bepalen maken we expliciet, omdat ze van belang zijn bij het wegen van feiten en percepties over het functioneren van het Huis. Die context ziet er als volgt uit:

- Het Huis heeft te maken met een sterke groei van het aantal adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken, die bovendien fluctueert in de tijd (in de zin dat verzoeken niet evenredig verdeeld over de tijd bij het Huis binnenkomen, maar soms ook in pieken). Deze groei is bepalend voor de werkvoorraad van het Huis, maar is tegelijkertijd nauwelijks beïnvloedbaar door het Huis.
- Verzoekers hebben soms hoge verwachtingen van het Huis, terwijl het Huis vaak ‘nee’ moet verkopen. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar bij de afhandeling van onderzoekstoetsen, waarbij het Huis in het overgrote deel van de gevallen besluit (moet besluiten) om geen onderzoek in te stellen op grond van de wettelijke criteria.
- Van de eerste beoordeling door de afdeling Advies hangt meer af dan voorheen. In de evaluatieperiode zijn twee voorzieningen voor klokkenluiders opgezet: psychosociale

[1] Het Huis voor klokkenluiders kan worden beschouwd als een fusie van drie organisaties: het voormalige Adviespunt Klokkenluiders, de voormalige Onderzoeksraad Integriteit Overheid en het voormalige Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector. Deze organisaties zijn na de oprichting van het Huis in 2016 opgeheven.

ondersteuning en kosteloze rechtsbijstand en mediation. Toegang tot deze voorzieningen verloopt via een doorverwijzing van het Huis.

- Casuïstiek waarmee het Huis te maken krijgt, kan ook buiten het Huis veel aandacht krijgen. Zaken rond vermoede misstanden en de positie van onderzoeksverzoekers komen met enige regelmaat ook aan de orde in de media of de Tweede Kamer.
- Het Huis is een relatief kleine organisatie (een formatie van 31 fte in 2025), maar wel een organisatie waarvan een hoge mate van zorgvuldigheid en professionaliteit wordt verwacht (vanwege de aard en gevoeligheid van de taak).
- Er bestaat onzekerheid over (de omvang van) het toekomstige takenpakket van het Huis. Het gaat om de uitbreiding van taken op het gebied van toezicht en handhaving.

Deze factoren vormen tezamen de context waarin we de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van het Huis moeten beoordelen.

Bevindingen op de beoordelingscriteria

Tevredenheid

We constateren dat het Huis geen systematisch of structureel tevredenheidsonderzoek onder de doelgroep uitvoert of laat uitvoeren (waarmee bijvoorbeeld direct na het sluiten van de relatie de tevredenheid wordt uitgevraagd). Wel voert het Huis na afloop van onderzoeken evaluatiegesprekken met onderzoeksverzoekers en werkgevers en zet het na adviestrajecten aan klokkenluiders drie schriftelijke evaluatievragen uit. Het beeld hieruit is volgens het Huis dat de meeste klokkenluiders zeer tevreden zijn, maar dat soms tegenvalt wat het Huis kan doen voor klokkenluiders. In de enquête die we zelf hebben uitgezet is gebleken dat respondenten die de enquête hebben ingevuld relatief ontevreden zijn over het functioneren van het Huis.

Bekendheid en vindbaarheid

Er is geen onderzoek beschikbaar naar bekendheid en vindbaarheid van het Huis voor klokkenluiders. De sterke groei van het aantal contactverzoeken, adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken duidt wel op een toename van de bekendheid van het Huis.

Toegankelijkheid

Het Huis is laagdrempelig bereikbaar en in die zin is het Huis toegankelijk. Het Huis is via verschillende kanalen bereikbaar en heeft met het contactcentrum een duidelijk centraal toegangspunt ingericht. Tegelijkertijd kan de toegankelijkheid verder worden vergroot, vooral als het gaat om de informatievoorziening via de website. Ook de relatief grote instroom van personen voor wie het Huis uiteindelijk niet de aangewezen organisatie is, geeft aanleiding om te bezien of de website gebruikers nog beter kan helpen te bepalen wat het Huis voor hen kan betekenen en of zij tot de doelgroep van het Huis behoren.

Kwaliteit

De kwaliteit van de taakuitvoering is lastig te beoordelen. Wij hebben in het kader van deze evaluatie geen second opinion gedaan op beslissingen van het Huis, bijvoorbeeld beslissingen over het wel of niet instellen van onderzoek. Ook is er geen mogelijkheid tot bezwaar, beroep en/of hoger beroep, waardoor het ook niet mogelijk is een analyse te maken van gegronde bezwaren, beroepen en hoger beroepen teneinde daarmee de kwaliteit van de taakuitvoering vast te stellen. Wel was het mogelijk de uitkomsten van de klachtafhandeling door de externe klachtenfunctionaris en de Nationale Ombudsman te bestuderen. Een klein deel van de klachten wordt als gegrond of deels gegrond beoordeeld. Deze klachten gingen over communicatie en bejegening door het Huis en over de duur van een onderzoek en van een onderzoeksverzoek.

Onafhankelijkheid

De Kaderwet zbo's is van toepassing op het Huis voor klokkenluiders. Via de Wet bescherming klokkenluiders is een aantal artikelen van de Kaderwet niet van toepassing verklaard, waarmee de onafhankelijkheid van het Huis aanvullend is geborgd. Dit is een gebruikelijke constructie in het geval van zbo's die onafhankelijk van het ministerie moeten kunnen functioneren. Het voorgaande laat onverlet dat de minister de begroting van het Huis dient goed te keuren en dat daarmee het Huis voor zijn middelen afhankelijk is van de minister, net als dit ook geldt voor andere zbo's.

Tijdigheid en snelheid

De doorlooptijden en wachttijden zijn niet systematisch bekend en vergelijkbaar over de hele evaluatieperiode 2020-2025. Uit de meest recente verantwoordingsinformatie van het Huis aan het ministerie blijkt dat de huidige wachttijden lang zijn, zowel de wachttijd voordat de adviesrelatie met de adviesvrager aanvangt, als de wachttijd voordat gestart wordt met het uitvoeren van een onderzoekstoets na het doen van een onderzoeksverzoek door een verzoeker. Ook de doorlooptijden van onderzoeken zijn lang. De lange wachttijden en doorlooptijden zijn onder meer een gevolg van een sterke toename van de verzoeken. De organisatie van het Huis blijkt niet in staat om de toegenomen verzoeken snel af te handelen. Uitval van individuele medewerkers speelt daarbij soms ook een rol, en heeft vanwege de relatief kleine omvang van de organisatie direct relatief grote consequenties. Hoewel we zien dat het Huis initiatieven heeft genomen om de wachttijden en doorlooptijden te verkorten en zijn best doet om de wachttijden en doorlooptijden binnen de perken te houden, vinden we de wachttijden vanuit maatschappelijk oogpunt onacceptabel lang.

Procedurele rechtvaardigheid

Procedurele rechtvaardigheid gaat over dat de adviesvrager of onderzoeksverzoeker zich gehoord voelt, zich met respect behandeld voelt, en zich serieus genomen voelt in het proces dat is doorlopen bij het Huis. We zien dat er verschillende waarborgen zijn getroffen die bijdragen aan de ervaren procedurele rechtvaardigheid bij de uitvoering van de onderzoekstaak. Ook bij de uitvoering van de adviestaak zien we dat er gekozen wordt voor een wijze van uitvoering die eraan zou moeten bijdragen dat een adviesvrager zich goed gehoord voelt. Zo is bijvoorbeeld iedere werkdag het contactcentrum bemenst met een dienstdoend adviseur die direct advies kan geven en wordt nagenoeg altijd telefonisch contact opgenomen met advieszoekers die zich via andere kanalen melden.

Conclusie doeltreffendheid wettelijke taken

Wettelijke taak: advies

Het Huis voert de wettelijke adviestaak uit. In de evaluatieperiode heeft het Huis meer dan 2.000 adviesverzoeken behandeld en daarnaast vele contactverzoeken afgehandeld (dat aantal is toegenomen tot meer dan 3.000 in 2025). Doeltreffende taakuitvoering is echter meer dan het uitvoeren van de adviestaak *an sich*. Het gaat ook om de vraag hóe de taak wordt uitgevoerd en wat bijvoorbeeld de (ervaren) kwaliteit is of de wachttijd.

De analyse van de doeltreffendheid van de taakuitvoering van de adviestaak laat zien dat er zowel positieve als kritische reflecties zijn te noemen. We constateren in positieve zin dat het Huis diverse waarborgen heeft getroffen om de kwaliteit van de adviestaak te borgen, bijvoorbeeld in het Adviesprotocol. Positief is ook dat het Huis een contactcentrum heeft ingericht en dat een adviseur van dienst iedere werkdag van 9.00-12.00 uur een snelle eerste opvang en triage kan doen. Daarnaast is positief dat het Huis probeert andere organisaties te equiperen om vragen te beantwoorden, die anders aan het Huis zouden worden gesteld.

We zijn daarentegen kritisch op de wachttijden. Door de toename in adviesverzoeken zijn aan het einde van de evaluatieperiode wachttijden ontstaan, wat betekent dat een adviesvrager moet wachten

voordat de adviesrelatie aanvangt. Op dit moment zijn die wachttijden ongewenst lang. Een ander aandachtspunt is dat we constateren dat een groot deel van de adviesvragers geen klokkenluider is in de zin van de Wbk. In veel gevallen ontbreekt een werkrelatie (28%) of is sprake van een individueel arbeidsgeschil (15%). Voorts zien we het niet uitvoeren van systematisch tevredenheidsonderzoek onder adviesvragers (maar ook onder onderzoeksverzoekers) als een gemis. Daardoor is er geen goed representatief beeld over de ervaren kwaliteit, niet bij het Huis maar bijvoorbeeld ook niet bij het Ministerie dat als eigenaar en opdrachtgever wel inzicht nodig heeft om te kunnen beslissen over beleid en in te zetten middelen.

Op grond van het voorgaande zien we vier uitdagingen voor de toekomst met betrekking tot het doeltreffender uitvoeren van de adviestaak: (1) het zoveel mogelijk afvangen van 'onjuiste' instroom (bijvoorbeeld via een beslisboom op de website), (2) het alsnog inrichten en uitvoeren van systematisch klanttevredenheidsonderzoek teneinde hiervan te leren en te kunnen verbeteren, (3) het benutten van innovatie en innovatieve werkwijzen om adviesvragers te helpen (bijvoorbeeld met een chatbot die op basis van betrouwbare informatie van het Huis verzoekers gericht kan adviseren als een soort van eerstelijnsadvisering) en *last but not least* (4) het reduceren van de wachttijden.

Wettelijke taak: onderzoek

Het Huis voert de wettelijke onderzoekstaak uit. In de evaluatieperiode heeft het Huis bijna 200 onderzoeksverzoeken ontvangen, 130 onderzoekstoetsen uitgevoerd en 14 onderzoeken afgerond.

Net als bij de beoordeling van de doeltreffendheid van de adviestaak, geldt ook voor de onderzoekstaak dat de beoordeling meer behelst dan slechts het constateren dat uitvoering wordt gegeven aan de onderzoekstaak. Het gaat ook hier om de vraag hóe de wettelijke onderzoekstaak wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld of de taak met voldoende kwaliteit wordt uitgevoerd, of de wettelijke taak tijdig wordt uitgevoerd en wat de mate van impact of tevredenheid is over de uitvoering van de taak.

De analyse van de doeltreffendheid van de onderzoekstaak laat zien dat er zowel positieve als kritische reflecties zijn te noemen, net als dat bij de adviestaak het geval was. We constateren in positieve zin dat het Huis een breed palet aan waarborgen heeft getroffen om de kwaliteit van de onderzoekstaak te borgen (vier-ogen-principe bij uitvoering onderzoek, hoor en wederhoor op diverse momenten in het onderzoeksproces). We zijn verder positief over de wijze waarop verzoekers doorgaans eerst worden verwezen naar Advies voordat ze een onderzoeksverzoek doen, omdat daarmee de verwachtingen van de verzoeker kunnen worden afgestemd en omdat daarmee kan worden voorkomen dat niet kansrijke onderzoeksverzoeken moeten worden afgehandeld (wat zowel voor het Huis als voor de verzoeker ongewenst is). Ook zijn we positief over de introductie van verschillende werkwijzen voor verschillende onderzoekstoetsen (waardoor verzoeken sneller en efficiënter worden afgehandeld).

In kritische zin constateren we dat de wettelijke termijn bij onderzoekstoetsen (binnen zes weken) en de streeftermijn bij onderzoeken (binnen een jaar afronden) vaker niet worden gehaald dan wel.

Een van de meer prominente kritiekpunten van stakeholders in 'de buitenwereld' op het functioneren van het Huis voor klokkenluiders is dat er volgens hen weinig onderzoeken door het Huis worden uitgevoerd (14 onderzoeken afgerond in zes jaar: 2020-2025). Dit roept bij deze buitenwereld de vraag op of misstanden hun weg wel vinden naar het Huis en of misstanden wel worden opgelost in Nederland. Dat stakeholders het weinig vinden is verklaarbaar. Tegelijkertijd zijn er verschillende belangrijke nuances te geven op het vermeende lage aantal (misstand)onderzoeken dat het Huis uitvoert. Een van die nuances is dat voor misstandonderzoek geldt dat die vaak onder de verantwoordelijkheid vallen van de andere bevoegde autoriteiten (omdat het Huis op dit punt vooral een *last resort* is). En die andere bevoegd autoriteiten voeren wel degelijk misstandonderzoeken uit. Een andere nuance is dat het Huis naast onderzoeken ook onderzoekstoetsen uitvoert. Dat is weliswaar

formeel geen onderzoek, maar tegelijkertijd kan het ook worden gezien als een vooronderzoek op grond van de door de onderzoeksverzoeker verstrekte informatie.

Ten aanzien van de uitvoering van de onderzoekstaak zien we twee uitdagingen voor de toekomst. Een eerste uitdaging is dat het Huis zich in de toekomst ook nadrukkelijk blijft inspannen om ervoor te zorgen dat de juiste zaken het Huis weten te vinden en dat het Huis bekend en toegankelijk is in zoveel mogelijk sectoren van de arbeidseconomie, zodat misstanden en benadeling - als die plaatsvinden – kunnen worden onderzocht en kunnen worden opgelost. Een tweede uitdaging is het sterk reduceren van de wachttijden (en doorlooptijden) van onderzoekstoetsen en onderzoeken, omdat dit (mogelijk) leidt tot het afhaken van verzoekers.

Wettelijke taak: kennisbevordering en preventie

Ten aanzien van de taak kennisbevordering en preventie constateren we dat het aannemelijk is dat het Huis de taak met de gegeven middelen doeltreffend uitvoert. Uit cijfers over het websitebezoek en uit de gevoerde gesprekken in het kader van deze evaluatie blijkt dat de kennisproducten worden gevonden en gebruikt. Verder zijn geïnterviewde organisaties die gebruik hebben gemaakt van de informatie en kennisproducten van het Huis overwegend positief over de relevantie en de bruikbaarheid van kennisproducten. Verder zien we dat het Huis bewust zoekt naar ingangen om zijn bereik te vergroten, bijvoorbeeld door zich te richten op brancheverenigingen of overkoepelende organisaties (zoals LVV).

Conclusie doelmatigheid

We constateren dat de doelmatigheid van de taakuitvoering door het Huis is toegenomen gedurende de evaluatieperiode, met name in het laatste jaar.

Deze constatering is enerzijds gebaseerd op de aangetroffen productiviteitsstijging die bij het Huis heeft plaatsgevonden. In de analyse is te zien dat het Huis in staat is om steeds meer adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken te behandelen en af te ronden per fte. Anderzijds is de constatering gebaseerd op de verschillende efficiëntieslagen die in de werkprocessen zijn doorgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn de aangebrachte differentiatie bij het behandelen van onderzoeksverzoeken en de telefonische intake in plaats van de standaard uitnodiging op kantoor.

Een positieve doelmatigheidsontwikkeling betekent niet dat er geen verbeterpotentieel meer is op het gebied van doelmatigheid. Dat verbeterpotentieel is er wel en we zien dat potentieel op een aantal vlakken. Ten eerste door sterker te sturen op ‘passende instroom’ (bijvoorbeeld via een beslisboom op de website). Ten tweede door het verbeteren van de informatiehuishouding, waardoor er betere managementinformatie beschikbaar is om sturing te geven aan het primaire proces en waardoor informatievoorziening wordt geautomatiseerd (en handwerk en onnodig hoge administratieve lasten worden voorkomen). Ten derde door meer dan nu innovatie in te zetten en te onderzoeken in welke mate AI kan worden gebruikt om de werkprocessen te verbeteren en verzoekers beter van dienst te zijn met de beschikbare middelen en tot slot (ten vierde): door te zorgen dat beter kan worden omgegaan met groei, met pieken en fluctuaties in het aantal advies- en onderzoeksverzoeken aan het Huis.

Conclusie governance en samenwerking

We zien dat zowel de interne als de externe governance zich gedurende de evaluatieperiode positief heeft ontwikkeld. Tegelijkertijd zijn er op beide onderdelen aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling van het Huis.

De interne governance van het Huis is in de evaluatieperiode verder geprofessionaliseerd. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijker vastgelegd. Ook is volgens het Huis de samenwerking tussen bestuur, coördinatoren en de verschillende afdelingen verbeterd. Daarnaast is in 2020 de Maatschappelijke Adviesraad ingesteld, die het bestuur en de directeur gevraagd en ongevraagd adviseert. Aandachtspunten zien op de multi-inzetbaarheid van medewerkers (en de mate waarin dat mogelijk is binnen de huidige wetgeving) en het verbeteren van de informatievoorziening en -huishouding in de organisatie, waardoor het beter mogelijk moet worden om te sturen op werklast, capaciteit en prestaties.

Ook de externe governance heeft zich gedurende de evaluatieperiode positief ontwikkeld. Tegelijkertijd verliep de samenwerking binnen de driehoek gedurende de evaluatieperiode niet altijd soepel. De precieze rolverdeling binnen de driehoek in de praktijk leek nog onvoldoende bekend en ingesleten. Hoewel de rollen op papier waren vastgelegd, was niet altijd duidelijk welke partij bij een vraagstuk aan zet was en op welk niveau een onderwerp moest worden besproken of besloten. Onze indruk is bovendien dat sommige vraagstukken daardoor relatief lang bleven liggen of bij het ministerie op besluitvorming wachtten, bijvoorbeeld het traject rondom de vernieuwing van de informatiehuishouding dat richting aanbesteding gaat maar waarvan nut en noodzaak al bekend waren ten tijde van de wetsevaluatie die in 2020 werd uitgevoerd. De gezamenlijke heisessie in 2026 lijkt een belangrijke stap voorwaarts te zijn geweest. Volgens alle betrokken partijen heeft deze sessie geholpen om rollen en verwachtingen te verduidelijken en de onderlinge relatie te verbeteren. Waar de betrokken partijen over het functioneren van de driehoek in de evaluatieperiode relatief kritisch zijn, zijn zij allen relatief optimistisch over de toekomstige samenwerking. Het voorgaande optimisme laat onverlet dat er volgens ons nog verbetering kan plaatsvinden in de samenwerking in de driehoek. Daarover is ook een aanbeveling geformuleerd.

Aanbevelingen

In de evaluatieperiode heeft veel ontwikkeling en professionalisering plaatsgevonden in de taakuitvoering door het Huis. Ook is doelmatigheidswinst geboekt in de uitvoering. Tegelijkertijd is ook geconstateerd dat er nog een aantal grote uitdagingen is. Daaruit volgen een aantal aanbevelingen (die in hoofdstuk 9 nader zijn toegelicht):

- **Aanbeveling 1: Reduceer de wachttijden (en ook de doorlooptijden) door innovatie te benutten en te zoeken naar meer flexibiliteit en robuustheid bij de inzet van (intern en extern) personeel.**
- **Aanbeveling 2: Voer alsnog structureel tevredenheidsonderzoek uit onder adviesvragers en onderzoeksverzoekers.**
- **Aanbeveling 3: Verbeter de toegankelijkheid van de website en grijp dat aan om 'onjuiste instroom' zo efficiënt mogelijk af te vangen en te bedienen.**
- **Aanbeveling 4: Vernieuw de informatiehuishouding.**
- **Aanbeveling 5: Maak een meerjarenplan.**
- **Aanbeveling 6 (voor het Huis én het ministerie): Benut de driehoek als keuzes moeten worden gemaakt die zowel over kosten als kwaliteit gaan.**

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Het Huis voor Klokkenluiders (hierna: het Huis) is per 1 juli 2016 ingesteld bij inwerkingtreding van de Wet Huis voor Klokkenluiders.[2] Het Huis is een zelfstandig bestuursorgaan (hierna: zbo) en valt met enkele uitzonderingen onder de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen. Als onderdeel van deze Kaderwet dient elke vijf jaar verslag te worden gedaan aan de kamers der Staten-Generaal over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het functioneren.

De voorliggende evaluatie is de eerste formele zbo-evaluatie van het Huis op grond van de Kaderwet zbo's en heeft betrekking op de periode 2020-2025. In 2020 is de Wet Huis voor Klokkenluiders geëvalueerd. In die wetsevaluatie is ook aandacht besteed aan de taakuitvoering door het Huis en zijn ook aanbevelingen gedaan die betrekking hadden op het functioneren van het Huis. Het betrof echter een evaluatie van de wet en geen zbo-evaluatie op grond van de Kaderwet zbo's.

Gedurende deze evaluatieperiode is het wettelijke kader gewijzigd. Sinds 18 februari 2023 is de nieuwe Wet bescherming klokkenluiders (hierna: Wbk) grotendeels in werking getreden. Deze wet is ingevoerd ter implementatie van Richtlijn EU 2019/1937 (de Klokkenluidersrichtlijn) en vervangt de oude Wet huis voor klokkenluiders. In 2026 zal deze nieuwe wet worden geëvalueerd. Deze voorliggende zbo-evaluatie dient ook als input voor de wetsevaluatie.

1.2 Onderzoeksvragen en onderzoeksaanpak

Wij zijn gevraagd in deze evaluatie de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden:

1. Hoe heeft de doeltreffendheid van het Huis zich ontwikkeld?
2. Hoe heeft de doelmatigheid van het Huis zich ontwikkeld?
3. Hoe heeft de governance zich ontwikkeld? Het gaat daarbij om de interne governance (besluitvorming en interne inrichting van het Huis), de externe governance (de 'driehoek' met het ministerie van BZK) en de samenwerking met andere autoriteiten.
4. In welke mate zijn de aanbevelingen uit de wetsevaluatie van 2020 opgevolgd?
5. Toekomstbestendigheid: In welke mate is het Huis als zbo voldoende geëquipeerd en goed gepositioneerd om de komende jaren continuïteit van doeltreffende en doelmatige uitvoering van taken te borgen, en wat is er nodig om het Huis te equiperen gelet op huidige en toekomstige ontwikkelingen?

Bij de beantwoording van de onderzoeksvragen maken we steeds onderscheid tussen **feiten en cijfers** die we hebben verzameld, **ervaringen** die we hebben uitgevraagd bij stakeholders en verzoekers en onze **bevindingen** als onderzoekers. Onder feiten en cijfers verstaan we informatie die feitelijk kan worden vastgesteld, zoals aantallen adviesverzoeken en onderzoeken, doorlooptijden, financiële gegevens, en vastgelegde waarborgen. Ervaringen zijn de opvattingen, percepties en signalen die we hebben opgehaald bij betrokkenen, bijvoorbeeld in gesprekken en via een enquête onder verzoekers. Daarbij houden we er rekening mee dat ervaringen kunnen verschillen en mede worden gekleurd door

[2] Het Huis voor klokkenluiders kan worden beschouwd als een fusie van drie organisaties: het voormalige Adviespunt Klokkenluiders, de voormalige Onderzoeksraad Integriteit Overheid en het voormalige Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector. Deze organisaties zijn na de oprichting van het Huis in 2016 opgeheven.

de positie of het belang van belanghebbenden en betrokkenen. Onze bevindingen komen vervolgens tot stand door de feiten en cijfers en de verschillende ervaringen in samenhang te wegen. Daarbij toetsen we ervaringen waar mogelijk aan beschikbare feitelijke informatie en kijken we naar de mate waarin signalen door meerdere bronnen worden ondersteund.

In deze evaluatie hebben we de volgende onderzoeksmethoden ingezet:

- **Documentanalyse en data-analyse**. We analyseerden de beschikbare documenten en cijfers. Hiervoor hebben we de volgende type documenten bestudeerd: jaarverslagen, viermaandsrapportages, interne handboeken en notities, en eerdere onderzoeken en evaluaties. Het ging zowel om openbare documenten als om documenten die door het Huis en het ministerie beschikbaar zijn gesteld. Op basis daarvan analyseerden we ook de beschikbare cijfers over de taakuitvoering, financiën en personele ontwikkeling van het Huis.
- **(Groeps)gesprekken met stakeholders**. In totaal voerden we 17 (groeps)gesprekken met interne en externe betrokkenen. We spraken met het bestuur, de directeur en coördinatoren van het Huis, leden van de Maatschappelijke Adviesraad, vertegenwoordigers van BZK, bevoegde autoriteiten, de Raad voor Rechtsbijstand, Slachtofferhulp Nederland, de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen, vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties, de externe klachtenfunctionaris, een wetenschappelijk expert en gebruikers van kennis- en informatieproducten van het Huis. Met de Nationale ombudsman heeft schriftelijk contact plaatsgevonden. De gesprekken hebben we gebruikt om ervaringen en percepties op te halen en om bevindingen uit de document- en data-analyse te verdiepen en te duiden. We hebben een totaaloverzicht van gesprekspartners opgenomen in Bijlage I.
- **Enquête onder adviesvragers en onderzoeksverzoekers**. Om de ervaringen van personen die contact hebben gehad met het Huis in beeld te brengen, hebben we een enquête uitgezet onder verschillende groepen adviesvragers en onderzoeksverzoekers. Daarbij hebben we verschillende versies van de vragenlijst gebruikt, afgestemd op de aard van het contact van de betreffende verzoekers met het Huis. In totaal hebben 78 respondenten de enquête ingevuld. De uitkomsten van de enquête bieden een waardevolle blik op hoe respondenten de taakuitvoering door het Huis hebben ervaren, maar zijn niet statistisch representatief voor de ervaringen van alle adviesvragers of alle onderzoeksverzoekers. Zoals bij elke enquête kan er sprake zijn van selectieve respons, in dit geval bijvoorbeeld dat de enquête relatief vaker is ingevuld door personen die kritisch zijn op het Huis dan door personen die tevreden zijn over het Huis. Daarnaast speelt een rol dat (on)tevredenheid van de respondent ook samenhangt met de uitkomst van de eigen zaak van de respondent (bijvoorbeeld of het onderzoeksverzoek door het Huis is gehonoreerd met het uitvoeren van onderzoek en of de adviesvrager door het Huis is aangemerkt als een klokkenluider of juist niet). Dit betekent niet dat de resultaten niet waardevol zijn, maar vraagt wel om enige nuance bij de duiding ervan. In paragraaf 3.1 Tevredenheid gaan we daarom nader in op de mate waarin de tevredenheid van respondenten samenhangt met de uitkomst van hun traject bij het Huis. Aanvullend, hebben we met drie adviesvragers/onderzoeksverzoekers een online gesprek gevoerd, waarin zij hun antwoorden op de enquêtevragen nader hebben toegelicht. Een uitgebreidere beschrijving van de steekproef, respons en verspreiding van de enquête hebben we opgenomen in Bijlage I.
- **Productiviteitsanalyse.** Daarbij is, voor zover dat mogelijk was op grond van de beschikbare data, een vereenvoudigde productiviteitsanalyse uitgevoerd waarbij in beeld is gebracht hoe de verhouding tussen de output en de ingezette middelen zich heeft ontwikkeld.
- **Benchmarking van personele en financiële kengetallen.** Daarbij zijn de kengetallen van het Huis vergeleken met twee groepen *peers*: enerzijds de andere bevoegde autoriteiten en anderzijds andere organisaties met een soortgelijke omvang als het Huis. Het gaat dan onder meer om een

vergelijking van financiële kengetallen zoals de reële lastenontwikkeling, de personeelskosten per fte, de huisvestingskosten per fte en de ICT-lasten per fte en personele kengetallen zoals het ziekteverzuim, de uitstroom en de omvang van de externe inhuur.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van het Huis voor Klokkenluiders in vogelvlucht. Hierin beschrijven we het ontstaan van het Huis, de wettelijke taken en de organisatie en middelen van het Huis.
- Hoofdstuk 3 gaat over de doeltreffendheid van het Huis. We lopen daarbij eerst een zevental beoordelingscriteria langs die bepalend zijn voor de doeltreffendheid van de taakuitvoering. Het gaat om de volgende criteria: bekendheid en vindbaarheid, toegankelijkheid, kwaliteit, onafhankelijkheid, tijdigheid, procedurele rechtvaardigheid en tevredenheid. Per criterium geven we belangrijke feiten en cijfers weer en schetsen we de opgehaalde ervaringen van stakeholders en respondenten (die de enquête hebben ingevuld).
- Hoofdstuk 4 gaat over de doelmatigheid van het Huis per wettelijke taak: advies, onderzoek, kennisbevordering & preventie. Ook voor deze drie taken zijn de feiten en cijfers beschreven, alsmede de ervaringen van de stakeholders en respondenten met die taken.
- Hoofdstuk 5 gaat over de doelmatigheid. Daarbij wordt gekeken naar de verhouding tussen de middelen die het Huis inzet en de prestaties die daarmee worden geleverd. Achtereenvolgens beschrijven we de kostenontwikkeling en kostenbeheersing, de productiviteitsanalyse en de resultaten van een benchmark waarbij we het Huis hebben vergeleken met twee groepen *peers*: enerzijds de andere bevoegde autoriteiten en anderzijds andere organisaties met een soortgelijke omvang als het Huis.
- Hoofdstuk 6 gaat over de governance. Daarbij kijken we naar de interne governance (organisatie van het Huis zelf), de externe governance tussen het Huis en BZK en de samenwerking met andere bevoegde autoriteiten.
- Hoofdstuk 7 gaat over de opvolging van aanbevelingen uit de wetsevaluatie van 2020 die betrekking hebben op het functioneren en de inrichting van het Huis.
- Hoofdstuk 8 gaat over de toekomstbestendigheid. We brengen in beeld welke ontwikkelingen de komende jaren van invloed kunnen zijn op het Huis en in hoeverre het Huis geëquipeerd is om met deze ontwikkeling om te gaan.
- Hoofdstuk 9 brengt de informatie uit de voorgaande hoofdstukken samen en bevat onze bevindingen, conclusies en aanbevelingen.

Daarnaast zijn twee bijlagen opgenomen. Bijlage I bevat de onderzoeksverantwoording. Bijlage II bevat de nadere uitwerking van de benchmark voor doelmatigheid.

2. Huis voor klokkenluiders in vogelvlucht

2.1 Ontstaan en geschiedenis Huis voor Klokkenluiders

Het Huis voor Klokkenluiders (hierna: het Huis) is opgericht met de inwerkingtreding van de Wet Huis voor klokkenluiders op 1 juli 2016.[3] De Wet Huis voor klokkenluiders vloeide voort uit een initiatiefwetsvoorstel van de leden Van Raak, Fokke, Schouw, Segers, Ouwehand en Klein van de Tweede Kamer.[4]

Het Huis voor klokkenluiders dat op 1 juli 2016 ontstond kan worden beschouwd als een fusie van drie organisaties: het Adviespunt Klokkenluiders, de Onderzoeksraad Integriteit Overheid en het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector. Deze organisaties zijn na de oprichting van het Huis opgeheven.[5]

Het Huis heeft een uiterst moeizame start gekend.[6] Er waren in de beginperiode grote achterstanden, de administratieve processen waren niet op orde en de samenwerking tussen de verschillende afdelingen liet te wensen over. Eind 2017 is het bestuur opgestapt, waarna een interim-bestuur is aangetreden ter overbrugging naar een nieuw bestuur. In maart 2019 was er weer een nieuw voltallig bestuur en is een nieuwe start gemaakt: de werkwijzen werden aangepast en er is een nieuwe toekomstvisie door het Huis ontwikkeld.

Per 18 februari 2023 is Wet Huis voor klokkenluiders gewijzigd en voortgezet onder de naam Wet bescherming klokkenluiders (hierna: Wbk). De Wbk vormt sindsdien het wettelijke kader voor de taken en bevoegdheden van het Huis.[7]

De Wbk regelt onder andere de bescherming van melders van vermoedens van misstanden in een werkgerelateerde context. Onder een misstand verstaat de Wbk een schending of gevaar voor schending van het Unierecht, of een handeling of nalatigheid waarbij het maatschappelijk belang in het geding is. Daarvan kan sprake zijn bij een schending van een wettelijk voorschrift of interne regels van een werkgever, of bij gevaar voor de volksgezondheid, de veiligheid van personen, het milieu, de openbare dienst of een onderneming.

2.2 Wettelijke taken

Artikel 3a van de Wbk beschrijft de drie wettelijke taken van het Huis:

1. **Advies**. Bij de taak advies gaat het om het informeren en adviseren van personen die in een werkgerelateerde context een melding hebben gedaan of voornemens zijn een melding te doen, personen die hen bijstaan en betrokken derden.

[3] Staatscourant (2016), Wet Huis voor klokkenluiders.
[4] Kamerstukken II, 33 258, nrs. 1 en 2.
[5] Huis voor Klokkenluiders (2016), *Huis voor klokkenluiders van start*. Zie: Huis voor klokkenluiders van start | Huisvoorklokkenluiders.
[6] Zie: KWINK groep, Evaluatie Wet Huis voor klokkenluiders, p. 4.
[7] Rijksoverheid (2023), *Wet bescherming klokkenluiders is in werking getreden*. Zie: De Wet bescherming klokkenluiders in werking getreden | Wet bescherming klokkenluiders.

2. **Onderzoek**. De onderzoekstaak bestaat uit het beoordelen of een onderzoeksverzoek in behandeling kan worden genomen en het instellen van onderzoek. Het Huis kan twee soorten onderzoek doen: onderzoek naar een vermoeden van een misstand en onderzoek naar de wijze waarop een werkgever zich jegens een melder heeft gedragen naar aanleiding van een melding. Dat laatste wordt ook wel bejegeningsonderzoek genoemd.
3. **Kennisbevordering**. Naast de advies- en onderzoekstaak heeft het Huis tot taak om kennis te bevorderen met het oog op een organisatiecultuur waarin meldingen van vermoedens van misstanden in een werkgerelateerde context op een zorgvuldige en doelmatige wijze worden behandeld.

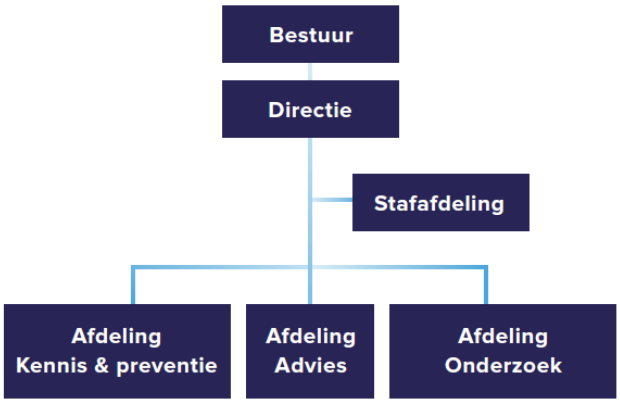
Deze taken worden in paragraaf 3.2, waar de doeltreffendheid van de taakuitvoering van de drie afzonderlijke taken aan de orde komt, nader beschreven.

2.3 Organisatie en middelen

Het Huis is een zelfstandig bestuursorgaan (hierna: zbo).[8] Een zbo is een overheidsorganisatie die een wettelijke taak uitvoert, maar daarbij niet onder directe aansturing van een minister staat. Met andere woorden, het Huis voert zijn wettelijke taken zelfstandig uit.[9]

Het Huis is met ongeveer 31 fte in 2025 en uitgaven van ongeveer € 6,0 mln. in 2025 in vergelijking met andere zbo's relatief klein. De formatie en uitgaven zijn in de evaluatieperiode wel gegroeid. Het Huis is gegroeid van ca. 20 fte in 2020 naar ca. 31 fte in 2025.[10] De uitgaven (realisatie) zijn gegroeid van € 3,7 mln. in 2020 naar € 6,0 mln. in 2025.

De organisatie van het Huis is weergegeven in figuur 1. Het bestuur van het Huis bestaat uit drie personen: de voorzitter, bestuurder Advies (vicevoorzitter tot 1 mei 2025) en de bestuurder Onderzoek (vicevoorzitter vanaf 1 mei 2025). Verder heeft het Huis een bureau, bestaande uit drie afdelingen, elk gericht op een wettelijke taak van het Huis. Dit bureau wordt aangestuurd door een directeur. Daarnaast heeft het Huis een kleine stafafdeling, gericht op het bieden van ondersteuning aan de hele organisatie. Deze stafafdeling valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur. Ook heeft het Huis sinds 2020 een Maatschappelijke Adviesraad (hierna: MAR). De MAR bestaat ten tijde van de evaluatie uit vier leden en adviseert het bestuur en de directeur gevraagd en ongevraagd.



Figuur 1. Organogram organisatie Huis voor Klokkenluiders. Bron: Huis voor klokkenluiders jaarverslag 2025.

[8] Staatscourant (2023), Wet bescherming klokkenluiders, artikel 3.
[9] In de Wbk zijn enkele uitzonderingen opgenomen op de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen. Zo hoeft het Huis aan de minister alleen informatie te verstrekken of inzage te geven in gegevens en documenten die betrekking hebben op het financiële beheer en de administratieve organisatie van het Huis. Daarnaast zijn de bepalingen uit de Kaderwet over vernietiging van besluiten en voorzieningen bij taakverwaarlozing niet van toepassing op het Huis.
[10] Huis voor Klokkenluiders (2021-2026), Jaarverslagen 2020 t/m 2025.

3. Beoordelingscriteria

In dit hoofdstuk kijken we naar een aantal beoordelingscriteria die betrekking hebben op de wijze waarop het Huis zijn taken uitvoert. We kijken naar de tevredenheid (3.1), bekendheid en vindbaarheid van het Huis (3.2), toegankelijkheid (3.3), kwaliteit van de taakuitvoering (3.4), onafhankelijkheid (3.5), tijdigheid en snelheid (3.6) en de procedurele rechtvaardigheid (3.7).

3.1 Tevredenheid

Tevredenheid geeft inzicht in hoe mensen die contact hebben gehad met het Huis het functioneren en de dienstverlening van het Huis ervaren. We beschrijven eerst op welke manier het Huis zelf informatie verzamelt over tevredenheid. Vervolgens gaan we in op het beeld dat uit die informatie naar voren komt en op de resultaten van de enquête.

Beschikbare informatie over tevredenheid (tevredenheidsonderzoek)

Het Huis voert geen systematisch of structureel tevredenheidsonderzoek uit, waarmee bijvoorbeeld direct na het sluiten van de relatie de tevredenheid wordt uitgevraagd.

Een tevredenheidsonderzoek onder melders is volgens het Huis aanvankelijk wel opgezet, mede naar aanleiding van de aanbeveling uit de wetsevaluatie van de Wet huis voor klokkenluiders in 2020. In die evaluatie is de aanbeveling opgenomen *tevredenheidsonderzoek onder melders te gaan uitvoeren, zowel direct na het 'sluiten van de relatie' alsmede na een periode van bijvoorbeeld een jaar of twee jaar na het sluiten van de relatie.*

Echter, het Huis geeft aan het opgezette tevredenheidsonderzoek niet te hebben doorgezet. Het Huis wijst hierbij onder meer naar een tegenvallende respons. Volgens het Huis bleek het bovendien lastig om op deze manier tevredenheid te meten, omdat adviesvragers en onderzoekverzoekers het onderzoek ook gebruikten om hun individuele zaak opnieuw onder de aandacht te brengen. Daarnaast geeft het Huis aan dat de uitvraag in sommige gevallen veel frustratie opriep, zeker in situaties waarin adviesvragers of onderzoeksverzoekers ontevreden waren over de uitkomst of nog met de gevolgen van hun zaak te maken hadden. Hierdoor leverde de uitvraag volgens het Huis onvoldoende bruikbare informatie op over de tevredenheid met de dienstverlening.

Het Huis geeft aan wel te hebben onderzocht wat andere (vergelijkbare) organisaties doen op het gebied van klantevaluaties en wat het betekent om hiervoor expertise in te huren. Het Huis geeft aan binnen het netwerk van bevoegde autoriteiten geen goede voorbeelden te hebben gevonden en geeft aan dat voor dergelijke organisaties net als voor het Huis geldt dat de klanttevredenheid beïnvloedbaar is door teleurstelling over de uitkomst van een individuele zaak. Een aantal andere organisaties heeft bij het Huis aangegeven dat klantevaluaties lastig zijn en veel tijd en geld kosten: complex en kostbaar.

Het Huis heeft daarop besloten om voorlopig niet opnieuw te starten met de (opzet en uitrol) van een brede klantevaluatie. Gelet op alle onderhanden projecten en werkzaamheden en de met een volwaardige klantevaluatie gepaard gaande investering in tijd en geld, legt een dergelijk traject volgens het Huis momenteel een te zware belasting op de organisatie.

Hoewel er geen structureel of systematisch tevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd, worden er bij de adviestaak na afloop van het traject wel enkele schriftelijke vragen voorgelegd aan klokkenluiders waarin hun ervaringen worden uitgevraagd. Bij de onderzoekstaak worden na afloop van een onderzoek wel evaluatiegesprekken gevoerd met de onderzoeksverzoeker en de werkgever (in aanwezigheid van een bestuurder van het Huis). Dit levert informatie op over afzonderlijke trajecten,

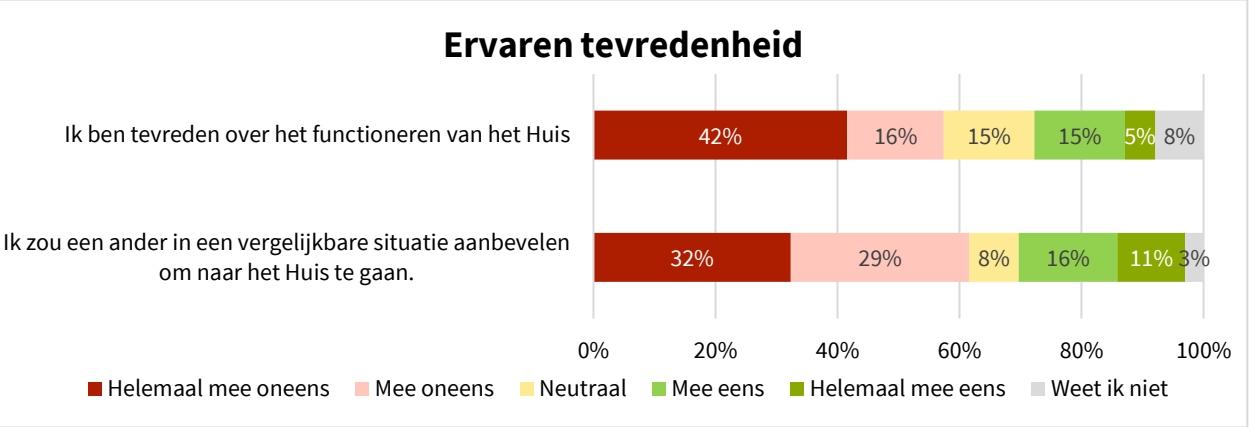
maar geeft geen structureel en over meerdere jaren vergelijkbaar beeld van de tevredenheid van gebruikers. Er wordt ook niet afzonderlijk over gerapporteerd.

Zoals later beschreven in paragraaf 3.4, geven ingediende klachten over het Huis wel enige informatie over de ervaren (on)tevredenheid. Deze klachten gaan onder meer over inhoudelijke beslissingen, communicatie, bejegening en de duur van de behandeling. Klachten geven daarmee aanvullende signalen over (on)tevredenheid, maar bieden geen beeld van de tevredenheid onder de gehele groep mensen die contact heeft gehad met het Huis.

Ervaren tevredenheid

Het Huis geeft in gesprekken aan dat adviesvragers over het algemeen tevreden zijn over het ontvangen advies. Het Huis geeft aan dat ontevredenheid zich met name voordoet wanneer de uitkomst van een traject voor een betrokkene ongunstig is of wanneer iemand verwachtingen heeft waaraan het Huis vanuit zijn rol en bevoegdheden niet kan voldoen.

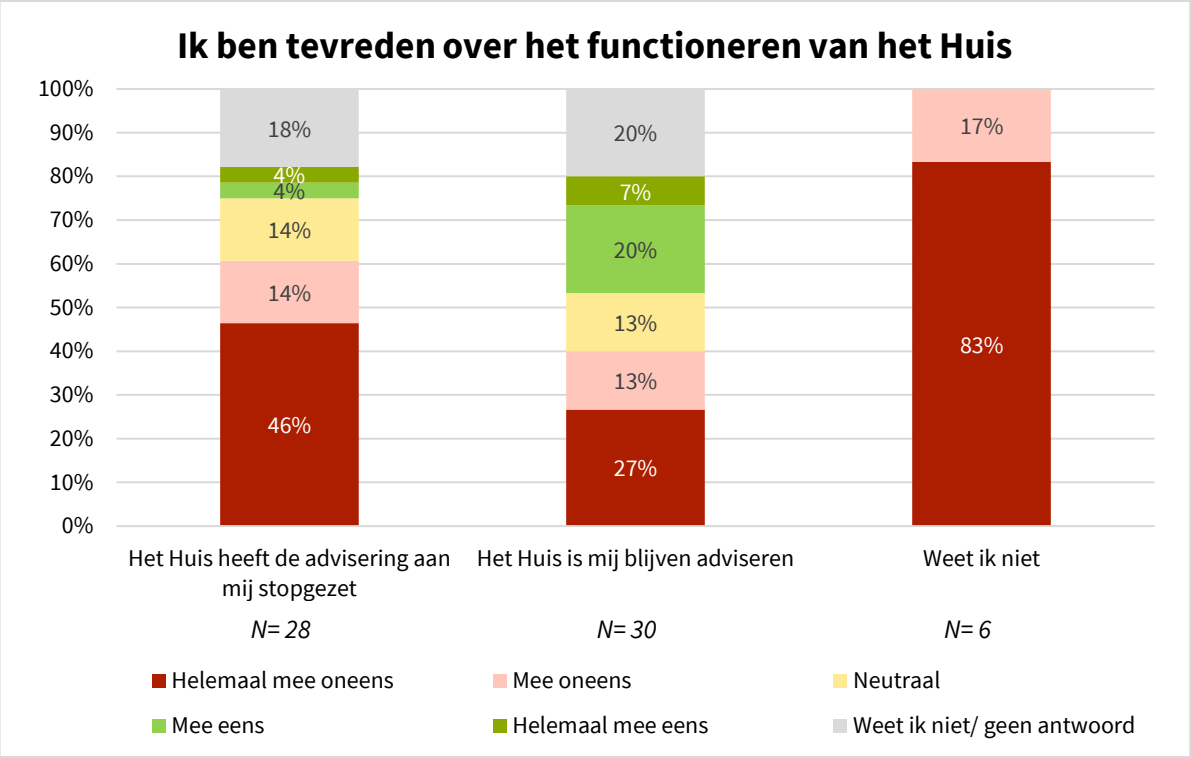
Uit de enquête blijkt dat de meerderheid van de respondenten (58%) het oneens of helemaal oneens is met de stelling dat zij tevreden zijn over het functioneren van het Huis (figuur 2). Ook met de stelling dat zij iemand in een vergelijkbare situatie zouden aanraden om naar het Huis te gaan, is het merendeel van de respondenten (61%) het oneens of helemaal oneens.



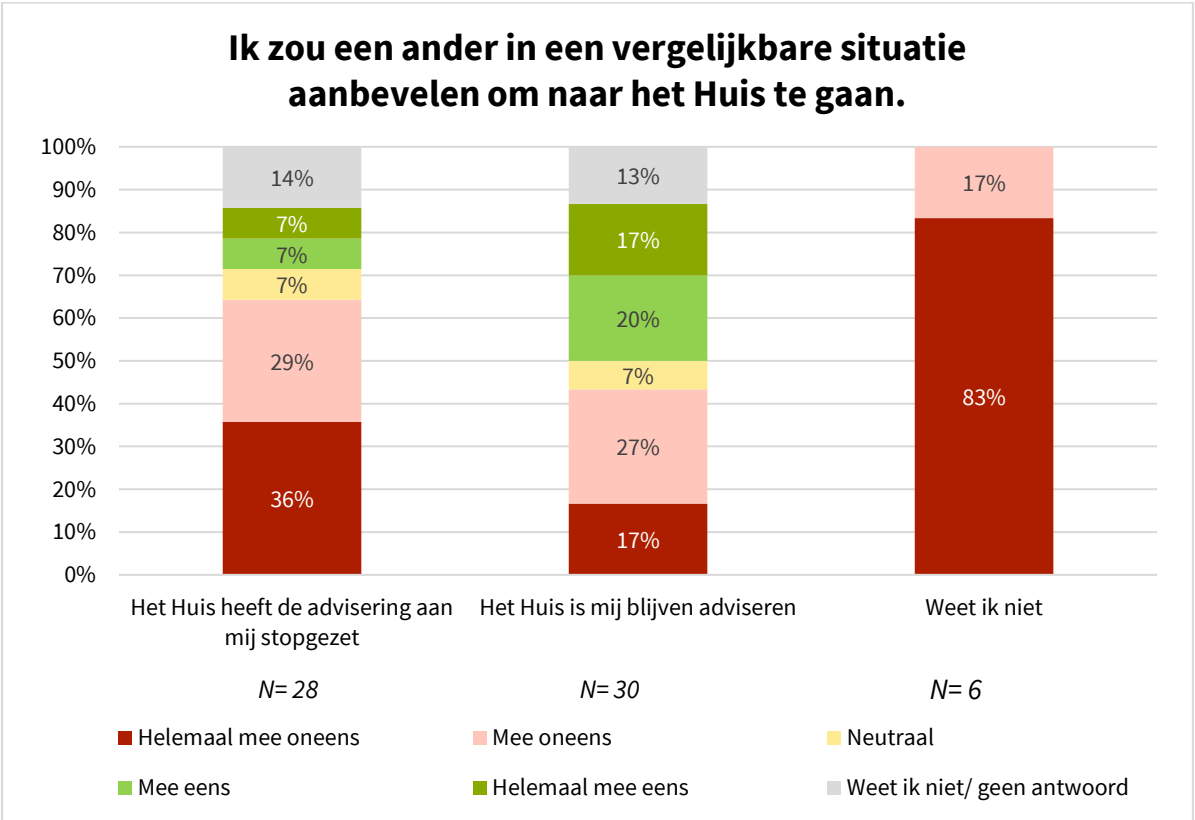
Figuur 2. Enquêteresultaten over ervaren tevredenheid, zonder uitsplitsing (N=64).

Uit de enquête blijkt dat de ervaren (on)tevredenheid over het functioneren van het Huis voor een deel samenhangt met de vraag of de advisering door het Huis is stopgezet of voortgezet. Om deze samenhang inzichtelijk te maken, hebben we de enquêteresultaten uitgesplitst naar respondenten bij wie het Huis de advisering heeft stopgezet, is blijven adviseren of voor wie dit onbekend is (figuur 3 en figuur 4).

Van de respondenten bij wie de advisering is stopgezet, is 60% ontevreden over het functioneren van het Huis, tegenover 40% van de respondenten bij wie de advisering is voortgezet. Een vergelijkbaar verschil is zichtbaar in de bereidheid om het Huis aan anderen aan te bevelen: van de respondenten bij wie de advisering is stopgezet, zou 65% het Huis niet aanbevelen, tegenover 44% van de respondenten bij wie de advisering is voortgezet.



Figuur 3. Enquêteresultaten tevredenheid over het functioneren van het Huis, uitgesplitst op basis van het antwoord op de vraag of het Huis de advisering aan de respondent op enig tijd heeft stopgezet (N=64).



Figuur 4. Enquêteresultaten over de mate waarin respondenten anderen aanbevelen om in een vergelijkbare situatie naar het Huis te gaan uitgesplitst op basis van het antwoord op de vraag of het Huis de advisering aan de respondent op enig tijd heeft stopgezet (N=64).

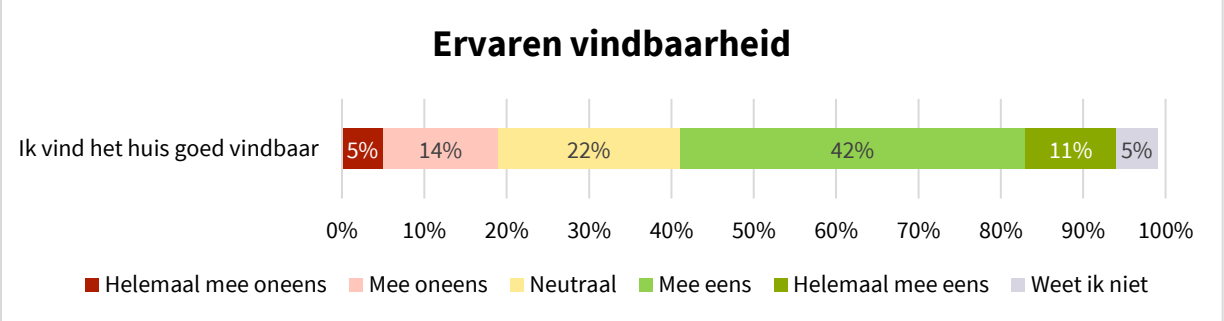
Tegelijkertijd zien we dat ook onder respondenten bij wie de advisering is voortgezet, sprake is van ontevredenheid over het functioneren van het Huis. Dat 40% van deze groep ontevreden is en 44% het Huis niet zou aanbevelen, laat zien dat de ervaren ontevredenheid niet uitsluitend samenhangt met het stopzetten van de advisering.

Bij de overige stellingen in dit rapport presenteren we de 'gemiddelde' resultaten voor alle respondenten samen, zonder onderscheid naar het verloop van het traject. De mogelijke invloed van de uitkomst van het traject op de beantwoording kan echter ook bij deze stellingen een rol spelen. De resultaten moeten daarom met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd, zonder dat dit afdoet aan de signalen die uit de enquête naar voren zijn gekomen.

3.2 Bekendheid en vindbaarheid

Het aantal adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken is in de evaluatieperiode sterk toegenomen. Het aantal adviesverzoeken nam toe van 250 in 2020 naar 697 in 2025. Het aantal onderzoeksverzoeken nam in dezelfde periode toe van 2 naar 93. Deze toename duidt erop dat de bekendheid en vindbaarheid van het Huis in de evaluatieperiode sterk zijn toegenomen. De precieze aantallen advies- en onderzoeksverzoeken per jaar beschrijven we nader in paragrafen 4.1 en 4.2.

Ook uit de enquête onder adviesvragers en onderzoeksverzoekers ontstaat een overwegend positief beeld van de vindbaarheid van het Huis. Ruim de helft van de respondenten (53%) is het eens of helemaal eens met de stelling 'Ik vind het Huis goed vindbaar', terwijl 19% het hiermee oneens of helemaal oneens is (zie figuur 5). Respondenten die het eens zijn, geven onder meer aan dat het Huis voldoende bekend is en dat de website duidelijk is. Respondenten die het oneens zijn, noemen juist dat zij graag eerder met het Huis in contact waren gekomen, dat contact leggen lastig kon zijn en dat het Huis moeilijk te vinden is wanneer iemand niet gericht zoekt op de term 'klokkenluider' of nog niet weet welke route moet worden gevolgd.



Figuur 5. Enquêteresultaten vindbaarheid van het Huis (N=76).

Er is geen onderzoek naar bekendheid beschikbaar onder mensen die mogelijk tot de doelgroep van het Huis behoren, maar het Huis niet hebben gevonden of benaderd. Daardoor is niet goed in beeld welke groepen het Huis nog niet of onvoldoende weten te vinden. Uit gesprekken met het Huis blijkt dat het Huis het beeld heeft dat er in sommige sectoren nog ruimte is om de bekendheid en vindbaarheid verder te vergroten. Als voorbeeld noemt het Huis de vleesindustrie, waarover het Huis soms berichtgeving ziet over mogelijke misstanden in deze sector, terwijl betrokken personen zich niet bij het Huis hebben gemeld voor advies. Dit roept bij het Huis de vraag op of bijvoorbeeld potentiële melders in deze sector het Huis voldoende kennen en weten te vinden.

Er zijn ook zorgen over de gevolgen van een verdere toename van de bekendheid en vindbaarheid. Een verdere groei van het aantal adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken kan leiden tot nog langere

wachttijden en doorlooptijden. Het vergroten van de bekendheid kan daarom niet los worden gezien van de mogelijkheden van het Huis om een grotere instroom tijdig te verwerken.

3.3 Toegankelijkheid

De toegankelijkheid van het Huis wordt voor een belangrijk deel bepaald door de manier waarop mensen contact kunnen opnemen met het Huis en door de informatie die zij over het Huis kunnen vinden. Twee belangrijke voorzieningen in het licht van de toegankelijkheid zijn het contactcentrum en de website. Hieronder beschrijven we hoe deze zijn ingericht en wat dit betekent voor de toegankelijkheid van het Huis.

Contactcentrum

Sinds eind 2021 beschikt het Huis over een contactcentrum. Het contactcentrum is ingericht als centraal toegangspunt tot de dienstverlening van het Huis. Het contactcentrum ontvangt en registreert binnenkomende contacten, beoordeelt bij welke afdeling een vraag of verzoek thuishoort en geleidt deze door. Ook kan het contactcentrum mensen doorverwijzen naar een andere organisatie als het Huis hen niet kan helpen.

De inrichting van het contactcentrum is in de evaluatieperiode gewijzigd. Bij de start werd het contactcentrum bemenst door een ondersteuner van de afdeling Onderzoek en een adviseur. Na een evaluatie in 2023 en 2024 is besloten het contactcentrum te laten bemensen door adviseurs van de afdeling Advies. Iedere werkdag is in de ochtend een dienstdoend adviseur beschikbaar voor het contactcentrum.

Het contactcentrum van het Huis is telefonisch, per e-mail en via webformulieren bereikbaar. Sinds 2023 registreert het Huis de binnengekomen telefoongesprekken, e-mails en webformulieren. In tabel 1 is te zien dat het totale aantal geregistreerde contacten is toegenomen van 1.232 in 2023 naar 3.262 in 2025.[11]

Contactcentrum	2020-2022	2023	2024	2025
Ontvangen telefoongesprekken	n.b.	756	1082	916
Ontvangen e-mails	n.b.	476	976	1969
Ingevulde webformulieren	n.b.	n.b.	231	377
Totaal aantal contacten	**n.b.**	**1232**	**2289**	**3262**

Tabel 1. Aantal contacten van contactcentrum van het Huis.

Website

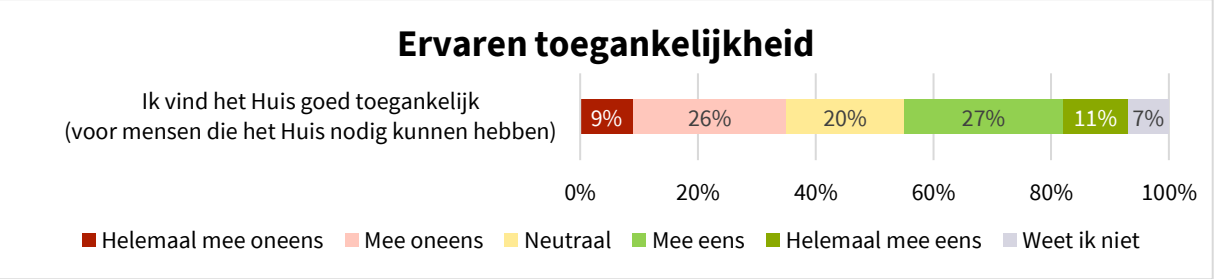
De website van het Huis bevat informatie voor verschillende doelgroepen.[12] Potentiële melders en adviesvragers vinden er informatie over wanneer zij bij het Huis terechtkunnen, wat onder een vermoeden van een misstand wordt verstaan, welke ondersteuning het Huis biedt en hoe zij een advies- of onderzoeksverzoek kunnen indienen. Voor werkgevers bevat de website onder meer informatie over integriteit, meldprocedures en kennisproducten. Daarnaast bevat de website informatie over de Wbk, de uitgevoerde onderzoeken, animatiefilmpjes, publicaties en nieuwsartikelen over relevante ontwikkelingen.

[11] Huis voor Klokkenluiders (2021-2026). Jaarverslagen 2020-2025.
[12] Website van Huis voor Klokkenluiders is te raadplegen via: Home | Huisvoorklokkenluiders.

In 2021 heeft het Huis een extern toegankelijkheidsonderzoek laten uitvoeren van de website.[13] De onderzoekers hebben onderzocht of de website en vier formulieren voor advies- en onderzoeksverzoeken voldoen aan WCAG 2.1 niveau AA.[14] De onderzoekers concludeerden dat de content op de website over het algemeen goed toegankelijk was.

De website van het Huis heeft ten tijde van deze evaluatie een B-status voor digitale toegankelijkheid.[15] De nalevingsstatus loopt van A tot en met E. Een B-status betekent dat de toegankelijkheid in beeld is en verbetermaatregelen zijn gepland, maar dat nog niet volledig aan alle toegankelijkheidseisen wordt voldaan. Het Huis vermeldt op de website dat het verschillende maatregelen heeft genomen om de toegankelijkheid te bevorderen. Zo heeft het Huis bijvoorbeeld in de zomer van 2025 alle pdf-bestanden doorgelopen en waar nodig de toegankelijkheid verbeterd.[16]

Uit de enquête ontstaat een gemengd beeld over de toegankelijkheid van het Huis voor mensen die het nodig kunnen hebben (zie figuur 6). In totaal is 38% van de respondenten het eens of helemaal eens met de stelling dat het Huis toegankelijk is voor mensen die het nodig kunnen hebben, terwijl 35% het hiermee oneens of helemaal oneens is. Nog eens 20% antwoordt neutraal. Respondenten die het oneens zijn, geven uiteenlopende toelichtingen. Zij noemen onder meer dat zij hun situatie meerdere keren moesten toelichten, dat niet altijd duidelijk was op basis van welke criteria zij wel of geen advies of onderzoek kregen en dat de beschikbaarheid van medewerkers soms beperkt was. In een aantal gevallen lijkt een negatieve beoordeling ook samen te hangen met het feit dat het Huis heeft aangegeven geen verdere dienstverlening te kunnen bieden. Respondenten die het eens zijn, noemen eveneens dat het soms tijd en energie kost om een zaak goed over te brengen en dat het druk kan zijn bij het Huis. Tegelijkertijd waarderen zij het wanneer het Huis prioriteit aanbrengt in zaken.



Figuur 6. Enquêteresultaten toegankelijkheid van het Huis (N=74).

3.4 Kwaliteit taakuitvoering

Bij dit beoordelingscriterium kijken we naar de waarborgen die het Huis heeft ingericht voor de kwaliteit van de taakuitvoering en naar signalen over de kwaliteit die naar voren komen uit klachten, gesprekken met betrokkenen en de enquête onder adviesvragers en onderzoeksverzoekers. We beoordelen niet de inhoudelijke kwaliteit van individuele adviezen of individuele onderzoeksrapporten middels een *second opinion*.

Kwaliteitswaarborgen

[13] Firm ground (2021). Toegankelijkheidsonderzoek Huis voor Klokkenluiders. Zie: Toegankelijkheidsonderzoek Huis voor Klokkenluiders
[14] Dit is een internationale standaard voor digitale toegankelijkheid.
[15] Ministerie van Binnenlandse zaken en koninkrijkrelaties (2026). Register van toegankelijkheids-verklaringen. Zie: https://www.toegankelijkheidsverklaring.nl/register/28869.
[16] Huis voor Klokkenluiders (2026). Toegankelijkheidsverklaring, zie: Toegankelijkheid | Huisvoorklokkenluiders.

We constateren dat het Huis op verschillende manieren aandacht heeft voor de borging van kwaliteit in de werkprocessen. Er zijn verschillende (interne en externe) protocollen en handleidingen voor verschillende organisatieonderdelen en situaties. Het Huis beschikt bijvoorbeeld over uitgebreide stapsgewijze beschrijvingen van de werkwijze bij advies- en onderzoekstrajecten. Daarnaast zijn er documenten voor specifiekere situaties, zoals een communicatiecrisisplan en een handboek voor de indiensttreding van nieuwe medewerkers.

Voor de onderzoekstaak zijn aanvullende kwaliteitswaarborgen ingericht. Zo werkt de afdeling Onderzoek bijvoorbeeld met twee verschillende onderzoekers aan één zaak (vierogenprincipe), worden bijvoorbeeld de rapporten voor publicatie tegengelezen door collega's van Juridische zaken en Kennis & preventie, en voert het Huis bijvoorbeeld na afronding van een onderzoek een evaluatiegesprek met de werkgever en met de onderzoeksverzoeker.

Klachten

Een andere bron die relevante signalen kan bevatten over de kwaliteit van de taakuitvoering zijn de klachten die bij het Huis worden ingediend over het Huis. Hiervoor beschikt het Huis over een externe klachtenfunctionaris. Het Huis rapporteert in zijn jaarverslagen over de ontvangen klachten en de wijze waarop deze zijn afgehandeld. Het aantal ontvangen klachten varieerde elk jaar tussen de vier en de tien, waarvan er elk jaar één of twee deels gegrond zijn verklaard. In de onderstaande tabel is een totaaloverzicht opgenomen van de klachten in de periode 2020-2025.

Klachten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal ontvangen klachten	10	4	5*	5**	10***	9
(Deels) gegrond, (deels) ongegrond	2	1	1	1	1	1
Ongegrond	5	3	2	3	6	6
Ingetrokken	1	0	0	0	0	0
Niet in behandeling genomen	1	0	0	0	1	0
Informeel opgelost	1	0	1	0	1	2

Tabel 2. Overzicht ontvangen en behandelde klachten in periode 2020-2025.
***Een klacht uit eind 2022 is in 2023 behandeld.**
****Een klacht uit eind 2023 is in 2024 behandeld.**
*****Een klacht uit eind 2024 is in 2025 behandeld.**

Sinds 1 november 2023 publiceert het Huis ook een overzicht van de ingediende klachten en de behandeling daarvan op de website.[17] Hierin beschrijft het Huis ook de aard van de klacht en geeft het Huis een toelichting op de afhandeling. Uit dit overzicht blijkt dat klachten vooral gaan over onvrede over inhoudelijke beslissingen van het Huis, zoals het niet instellen van onderzoek of de beoordeling dat er geen sprake is van een misstand. Daarnaast gaat een deel van de klachten ook over communicatie, bejegening of de duur van afhandeling. Het merendeel van de klachten is in de evaluatieperiode ongegrond verklaard. Sinds het Huis dit overzicht met toelichting op de aard van de klachten publiceert (2023) zijn er twee klachten deels gegrond verklaard. Deze hadden geen betrekking op de inhoudelijke beoordeling van een melding, maar op communicatie en bejegening: in het ene

[17] Huis voor Klokkenluiders (2025). Overzicht klachtenafhandeling december 2025, zie: Overzicht klachtenafhandeling december 2025.

geval ging het om onvoldoende contact en een te lange procedure bij de afdeling Advies, in het andere geval om een als kortaf en onheus ervaren telefoongesprek.

Klachten bij Nationale ombudsman

Naast de mogelijkheid om een klacht in te dienen bij de externe klachtenfunctionaris van het Huis, kunnen betrokkenen zich ook wenden tot de Nationale ombudsman. De Nationale ombudsman ontving in de periode 2020-2025 in totaal 30 klachten over het Huis. Van die klachten heeft de Nationale ombudsman in vijf gevallen de klachten onderzocht en beantwoord met een brief. De Nationale ombudsman voert geen inhoudelijke heroverweging uit van besluiten of onderzoeken van het Huis, maar beoordeelt wel de wijze waarop het Huis de betrokkene heeft behandeld. Niet alle brieven na onderzoek worden gepubliceerd, onder meer omdat publicatie vanwege herleidbaarheid niet altijd wenselijk is. Twee brieven zijn openbaar beschikbaar op de website van de Nationale ombudsman. In beide gepubliceerde zaken verklaarde de Nationale ombudsman een klacht over de duur van de behandeling gegrond. In één zaak betrof dit de duur van een onderzoek, in de andere zaak de duur van de beoordeling van de ontvankelijkheid van een verzoek om een misstandonderzoek (ook wel 'onderzoekstoets' genoemd). De overige onderzochte klachten werden in beide zaken overigens ongegrond verklaard.

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Aantal ontvangen klachten	2	3	9	5	5	6	**30**
Geleid tot onderzoek en brief	0	1	2	2	0	0	**5**

Tabel 3. Aantal ontvangen klachten bij de Nationale ombudsman over het Huis in periode 2020-2025.

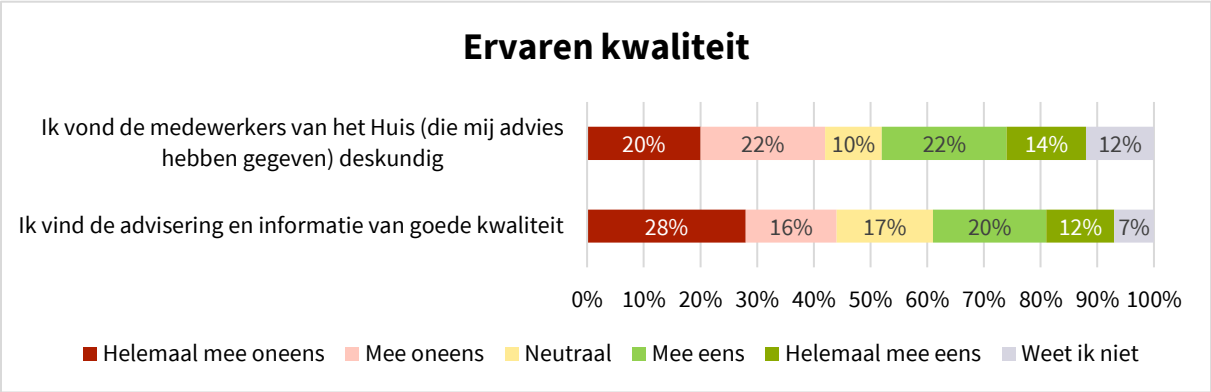
Ervaren kwaliteit

Stakeholders die zijn gesproken in het kader van deze evaluatie zijn overwegend positief over de deskundigheid van medewerkers van het Huis, voor zover ze er iets over kunnen zeggen. Zij wijzen er onder meer op dat het Huis werkt met adviseurs met verschillende professionele achtergronden en relevante ervaring. Daarnaast noemen gesprekspartners het Huis specifiek als inhoudelijk expert van de Wbk en de toepassing daarvan in de praktijk.

Uit de enquête komt een divers en overwegend kritisch beeld naar voren van de ervaren kwaliteit van de advisering en van de deskundigheid van adviseurs (zie figuur 7). Van de respondenten is 32% het eens of helemaal eens met de stelling 'Ik vind de advisering en informatie van goede kwaliteit', terwijl 44% het hiermee oneens of helemaal oneens is en 17% neutraal antwoordt. Met de stelling 'Ik vond de medewerkers van het Huis (die mij advies hebben gegeven) deskundig' is 36% het eens of helemaal eens, tegenover 42% die het oneens of helemaal oneens is en 10% die neutraal antwoordt.

Enkele respondenten die het eens zijn met de stelling over de deskundigheid van adviseurs, geven aan dat adviseurs over voldoende juridische kennis beschikken. Ook waarderen zij dat adviseurs duidelijk uitleggen welke stappen in het proces mogelijk zijn. Opvallend is dat een aantal respondenten dat het oneens is met de stelling juist aangeeft juridische kennis te missen over het specifieke vakgebied waarop hun melding betrekking heeft. Daarnaast geven enkele respondenten aan dat de adviseur geen

antwoord kon geven op hun adviesvraag.



Figuur 7. Enquêteresultaten ervaren kwaliteit van het Huis (n=69)

3.5 Onafhankelijkheid

Het Huis voor Klokkenluiders is een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). Dit betekent dat het Huis zijn wettelijke taken op afstand van het ministerie uitvoert en daarbij niet ondergeschikt is aan een minister. Op het Huis is de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen van toepassing.[18]

Voor het Huis gelden enkele uitzonderingen op de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen. Op grond van artikel 3, tweede lid, van de Wet bescherming klokkenluiders zijn de artikelen 12, 21 en 22 van de Kaderwet zbo's niet van toepassing.[19] Dit betekent onder meer dat de voorzitter en bestuursleden niet door de minister, maar bij koninklijk besluit worden benoemd, geschorst of ontslagen. Ook kan de minister geen beleidsregels vaststellen over de taakuitoefening en besluiten van het Huis niet kan vernietigen. Verder zijn de artikelen 20 en 23 van de Kaderwet zbo's slechts beperkt van toepassing.[20] De informatieplicht van het Huis richting de minister en de bevoegdheid van de minister om in te grijpen bij taakverwaarlozing beperken zich tot het financiële beheer en de administratieve organisatie. Deze bevoegdheden hebben dus geen betrekking op de inhoudelijke taakuitvoering van het Huis.

Ervaren onafhankelijkheid

Gesprekspartners benadrukken dat onafhankelijkheid essentieel is voor de taakuitvoering van het Huis. Het gaat niet alleen om feitelijke onafhankelijkheid, maar ook om het voorkomen van de schijn dat het Huis afhankelijk is van het ministerie. Uit de gesprekken met sommige externe stakeholders komt naar voren dat er in een deel van de buitenwereld het beeld bestaat dat het Huis te dicht bij de overheid staat. Als verklaring voor die beeldvorming wordt onder meer gewezen op de huisvestiging van het Huis in Den Haag (nabij de ministeries, die ook onderwerp van onderzoek door het Huis kunnen zijn) en op het gegeven dat het Huis uiteindelijk een overheidsorganisatie is (en daarmee dus onderdeel van de Rijksoverheid). Uit de gesprekken zijn overigens geen signalen of voorbeelden naar voren gekomen van inhoudelijke bemoeienis van het ministerie met de taakuitvoering van het Huis.

[18] Kaderwet zelfstandige bestuursorganen. Te raadplegen via: wetten.nl - Regeling - Kaderwet zelfstandige bestuursorganen - BWBR0020495.
[19] Wet bescherming klokkenluiders, artikel 3, tweede lid. Te raadplegen via: wetten.nl - Regeling - Wet bescherming klokkenluiders - BWBR0037852.
[20] Wet bescherming klokkenluiders, artikel 3, derde en vierde lid. Te raadplegen via: wetten.nl - Regeling - Wet bescherming klokkenluiders - BWBR0037852.

3.6 Tijdigheid en snelheid

Bij het beoordelen van de tijdigheid maken we onderscheid tussen wachttijd en doorlooptijd. Met wachttijd bedoelen we de periode tussen het moment waarop een adviesvraag of onderzoeksverzoek binnenkomt en het moment waarop de inhoudelijke behandeling kan starten. De doorlooptijd is de tijd die vervolgens nodig is om het adviestraject, de onderzoekstoets of het onderzoek te doorlopen.

Wachttijden

Bij zowel Advies als Onderzoek is er ten tijde van de evaluatie sprake van een wachttijd voordat de inhoudelijke behandeling kan starten. Volgens het Huis deze wachttijden voornamelijk veroorzaakt door de sterke toename van het aantal advies- en onderzoeksverzoeken. Deze toename wordt nader uitgelicht bij de productiviteitsanalyse in paragraaf 5.2. Daarnaast spelen volgens het Huis de toenemende complexiteit van de verzoeken, een piek in werkzaamheden bij lopende onderzoeken, het inwerken van nieuwe medewerkers en de uitval van een medewerker hierin een rol.

Bij de afdeling Advies bedraagt deze wachttijd ten tijde van deze evaluatie ongeveer elf weken. Adviesvragen die vanwege hun aard om snelle behandeling vragen, worden uit de instroom gefilterd en met voorrang behandeld.

Bij de afdeling Onderzoek bedraagt de wachttijd ten tijde van deze evaluatie meer dan drie maanden. Het gaat hier om de periode voordat een onderzoeksverzoek kan worden toebedeeld aan een onderzoeker. Het Huis geeft aan dat onderzoeksverzoekers bij ontvangst van het onderzoeksverzoek worden geïnformeerd over de wachttijd en dat er gedurende de beoordeling van hun verzoek (vrijwel) altijd telefonisch en per e-mail contact is.

Voor beide wachttijden geldt dat er gedurende de evaluatieperiode geen feitelijke informatie beschikbaar over de ontwikkeling van de wachttijd. Wel wordt er in de viermaandsrapportage sinds 2024 steeds meer en systematischer informatie gerapporteerd over de doorlooptijden vanaf het moment dat het adviestraject of onderzoek gestart is.

Doorlooptijden onderzoekstoets

Na toedeling van een onderzoeksverzoek voert het Huis een onderzoekstoets uit om te beoordelen of het verzoek in behandeling kan worden genomen en of het Huis dus onderzoek gaat doen (een misstandonderzoek of een bejegeningsonderzoek).

De Wbk (art. 2e) schrijft voor dat de afdeling Onderzoek binnen zes weken na ontvangst van een onderzoeksverzoek moet besluiten tot het wel of niet instellen van onderzoek.[21] Het Huis geeft aan dat deze termijn ten tijde van deze evaluatie regelmatig niet gehaald wordt. In eerder onderzoek uit 2022 concludeerden wij dat de termijn van zes weken bij de huidige inrichting van de onderzoekstoets niet haalbaar is en dat een termijn van twaalf weken realistischer is.[22]

In 2025 ontving het Huis 93 onderzoeksverzoeken. Voor de analyse van de doorlooptijden baseren we ons op de 43 onderzoekstoetsen die volgens de viermaandsrapportage in 2025 zijn ontvangen en afgerond.[23] Van deze 43 onderzoekstoetsen werden er 21 binnen zes weken afgerond. Tien onderzoekstoetsen hadden een doorlooptijd van zes tot twaalf weken en twaalf onderzoekstoetsen

[21] Wet bescherming klokkenluiders (2026), artikel 6, lid 1. Te raadplegen via: wetten.nl - Regeling - Wet bescherming klokkenluiders - BWBR0037852.
[22] KWINK groep (2022), Onderzoek termijn verzoek tot onderzoek. Nota van bevindingen, 23 september 2022.
[23] In paragraaf 4.2 wordt gesproken over 50 uitgevoerde onderzoekstoetsen in 2025. Dit aantal omvat ook onderzoekstoetsen van verzoeken die in eerdere jaren zijn ontvangen. Voor de analyse van de doorlooptijden gaan we uit van de 43 onderzoekstoetsen die in 2025 zijn ontvangen én afgerond, omdat de viermaandsrapportage van het Huis over deze groep rapporteert.

duurden langer dan twaalf weken. Daarmee werd de wettelijke termijn van zes weken bij 22 van de 43 onderzoekstoetsen overschreden. Er is geen vergelijkbare informatie beschikbaar over de doorlooptijden van onderzoekstoetsen in de andere jaren van de evaluatieperiode.

Doorlooptijden onderzoekstoetsen (2025)	Aantal
< 6 weken	21
6-12 weken	10
> 12 weken	12

Tabel 4. Doorlooptijden van onderzoekstoetsen die in 2025 zijn ontvangen en afgerond. Bron: Viermaandsrapportage III, 2025.

Bij de interpretatie van deze cijfers is enige voorzichtigheid nodig. Het Huis registreert de doorlooptijden van onderzoekstoetsen handmatig en maakt daarbij geen onderscheid tussen bruto en netto doorlooptijd. Als startmoment geldt de datum waarop het verzoek bij het Contactcentrum binnenkomt. De netto doorlooptijd kan in de praktijk korter zijn dan de bruto doorlooptijd door externe oorzaken, bijvoorbeeld vanwege een pauze in de behandeling vanwege een lopende rechtszaak of omdat de verzoeker informatie laat aanlevert of vraagt om pauze. De mogelijkheid om dit te automatiseren wordt volgens het Huis meegenomen in programma van eisen in het project Informatiehuishouding.

Doorlooptijden onderzoek

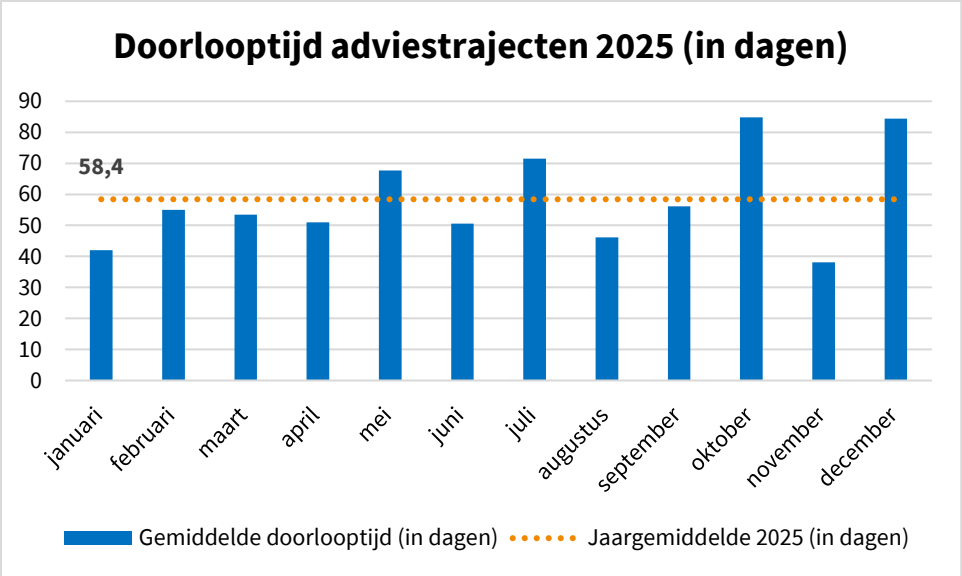
De Wbk (artikel 8, eerste lid) schrijft voor dat de afdeling Onderzoek ernaar dient te streven een onderzoek binnen één jaar na afronding van de onderzoekstoets af te ronden. Het gaat hierbij om een wettelijke streeftermijn en niet om een harde termijn. De benodigde tijd kan volgens het protocol verschillen afhankelijk van de aard en omvang van het onderzoek.

Er is geen volledig overzicht beschikbaar van de doorlooptijden van alle onderzoeken die in de evaluatieperiode zijn uitgevoerd. Op basis van de beschikbare informatie kan daarom niet worden vastgesteld welk deel van de onderzoeken binnen de streeftermijn van één jaar is afgerond of hoe de doorlooptijden zich gedurende de evaluatieperiode hebben ontwikkeld.

Uit de beschikbare informatie komt wel naar voren dat de streeftermijn van één jaar in veel gevallen niet wordt gehaald (onder andere in vier van de laatste vijf gepubliceerde onderzoeken). Het Huis licht toe dat er verschillende oorzaken aan ten grondslag liggen als de streeftermijn niet wordt gehaald. Zo kan de duur van een onderzoek samenhangen met de aard en complexiteit van de zaak, de hoeveelheid te beoordelen informatie en de perioden waarin het onderzoek tijdelijk stilligt, bijvoorbeeld omdat moet worden gewacht op informatieverstrekking vanuit betrokken partijen of op andere lopende procedures.

Doorlooptijden adviestrajecten

Voor de totale doorlooptijd van adviestrajecten beschikken we over gegevens over 2025. De gemiddelde doorlooptijd bedroeg in dat jaar 58 dagen. De gemiddelde doorlooptijd verschilde gedurende het jaar.



Figuur 8. Doorlooptijden van adviestrajecten in 2025. De cijfers zijn exclusief de wachttijd, voordat een adviestraject van start gaat.

Deze doorlooptijden zijn bruto doorlooptijden. Deze cijfers gaan over de volledige periode waarin een adviestraject openstaat. Die periode bestaat niet alleen uit tijd waarin het Huis zelf aan de zaak werkt. Een traject kan bijvoorbeeld ook langere tijd openstaan omdat er acties bij de adviesvrager blijven liggen of doordat ontwikkelingen in het meldproces moeten worden afgewacht. In sommige gevallen blijven adviestrajecten daardoor langdurig open. De totale doorlooptijd is daarom niet geheel toe te schrijven aan de snelheid waarmee het Huis zelf handelt.

Ervaren tijdigheid

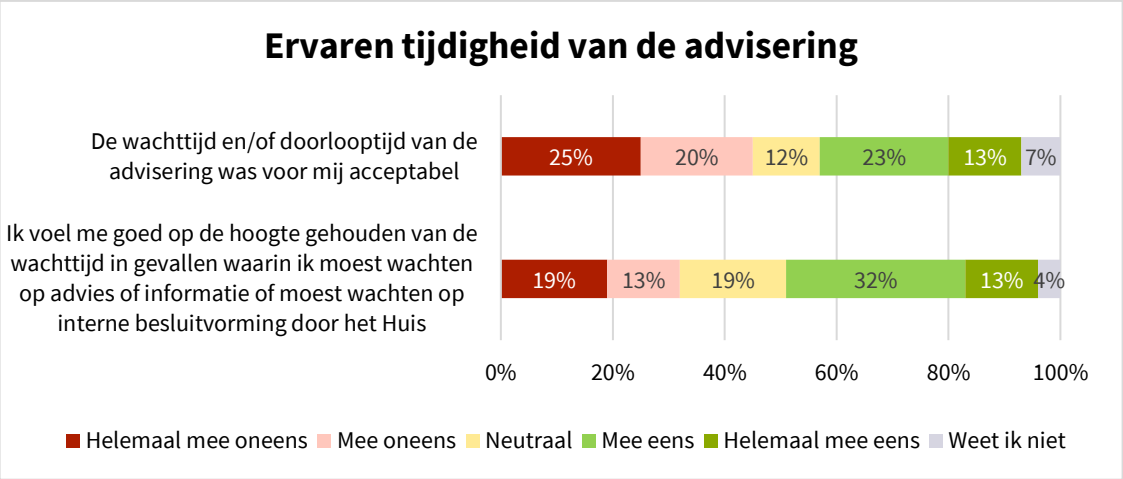
Uit de enquête onder adviesvragers komt een kritisch beeld naar voren over de wachttijd en doorlooptijd van de advisering. Van de respondenten vindt 45% de wachttijd en/of doorlooptijd niet acceptabel. Daar staat tegenover dat 36% deze wel acceptabel vindt. Van de respondenten antwoordt 12% neutraal en 7% geeft aan dit niet te weten (zie figuur 9). In de enquête zijn wachttijd en doorlooptijd in één vraag samengenomen. Hierdoor kan niet worden vastgesteld of de antwoorden vooral betrekking hebben op de wachttijd voordat de behandeling start, op de duur van het adviestraject zelf of op beiden.

Respondenten die de wachttijd acceptabel vinden lichten in hun antwoorden toe dat de adviseurs zich inspannen om het proces waar mogelijk te versnellen. Respondenten die die het oneens zijn met de stellingen over de tijdigheid noemen vooral dat het gehele traject te lang duurt. Meerdere adviesvragers geven aan dat zij na het eerste contact nog enkele weken moesten wachten voordat zij daadwerkelijk advies ontvingen. Voor een deel van hen had deze wachttijd grote gevolgen voor de bruikbaarheid van het advies. Zij geven aan dat hun situatie in de tussentijd verder was geëscaleerd, bijvoorbeeld doordat zij inmiddels waren ontslagen. In verschillende toelichtingen komt naar voren dat adviesvragers juist vanwege de urgentie van hun situatie behoefte hadden aan sneller advies.

Over de informatievoorziening tijdens het wachten zijn respondenten positiever. Van de respondenten geeft 45% aan het eens of helemaal eens te zijn met de stelling over de goed op de hoogte gehouden te voelen wanneer zij moesten wachten op advies, informatie of interne besluitvorming. Van de respondenten voelt 32% zich hierover niet goed op de hoogte gehouden. Verder antwoordt 19% neutraal en 4% weet het niet.

Ook hier laten de toelichtingen een gemengd beeld zien. Positief wordt genoemd dat het Huis aan het begin van het traject duidelijk maakte dat rekening moest worden gehouden met een wachttijd.

Toelichtingen van respondenten die het oneens zijn, gaan vooral over onduidelijkheid tijdens het verdere verloop van het traject. Zij lichten toe dat voor hen niet duidelijk was wanneer zij vervolgcontact konden verwachten, dat geen concrete termijnen werden genoemd of dat tussentijdse communicatie uitbleef.



Figuur 9. Enquêteresultaten aanvaardbaarheid van de wachttijd en/of doorlooptijd van de advisering (N=69).

Over de ervaren tijdigheid van de onderzoekstaak beschikken we over minder informatie. We hebben geen vergelijkbare enquêteresultaten waarmee de ervaringen van verzoekers om onderzoek met de wachttijd en doorlooptijd afzonderlijk in beeld kunnen worden gebracht.

3.7 Procedurele rechtvaardigheid

Procedurele rechtvaardigheid gaat over de manier waarop betrokkenen de procedure en hun behandeling door het Huis ervaren. Van belang is onder meer of zij zich gehoord, serieus genomen en met respect behandeld voelen.[24] In deze paragraaf kijken we eerst naar de waarborgen die het Huis heeft getroffen om hieraan bij te dragen. Vervolgens gaan we in op de manier waarop betrokkenen de procedurele rechtvaardigheid ervaren.

Waarborgen voor procedurele rechtvaardigheid

Met name binnen de onderzoekstaak zijn verschillende waarborgen ingebouwd die eraan bijdragen dat betrokkenen hun standpunt naar voren kunnen brengen en weten hoe hun inbreng wordt verwerkt. Zo krijgen betrokkenen de mogelijkheid om te reageren op gespreksverslagen en het feitenrelaas. Ook vindt hoor en wederhoor plaats op feitelijke onjuistheden in het conceptrapport en wordt middels een verwerkingstabel inzicht gegeven in de manier waarop ingebrachte opmerkingen zijn verwerkt.

Daarnaast beschikt het Huis over verschillende folders met informatie die zij delen met personen die worden uitgenodigd voor een gesprek met het Huis.[25] In de folder maakt het Huis duidelijk wat het gesprek betekent, waarom zij uitgenodigd zijn, wie bij het gesprek aanwezig zullen zijn en hoe het gesprek eruit zal zien. Het Huis heeft verschillende folders voor verschillende situaties. Dit kan bijvoorbeeld gaan om personen die worden uitgenodigd om hun onderzoeksverzoek toe te lichten,

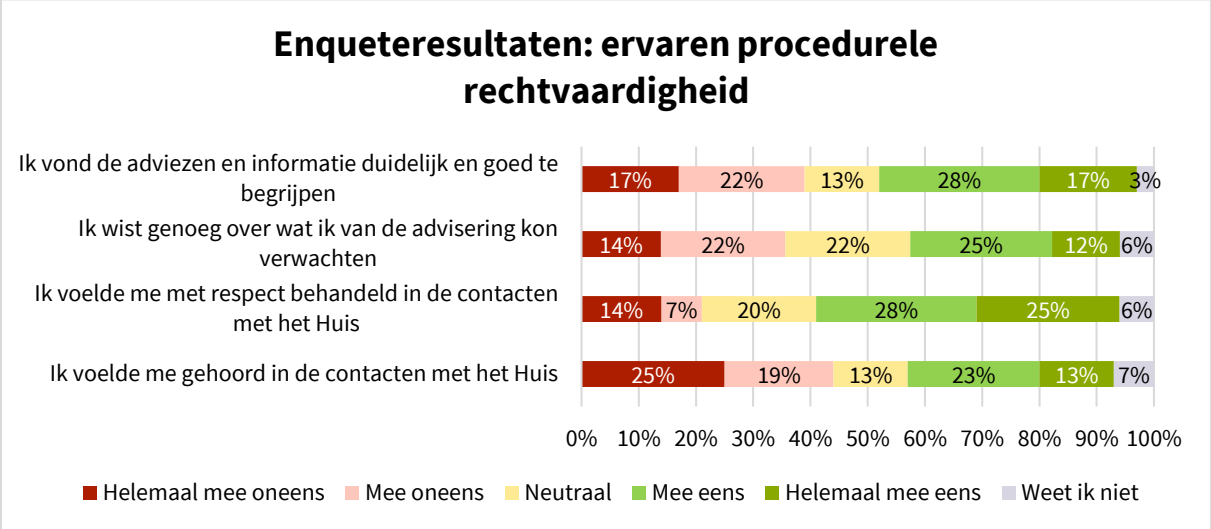
[24] Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013). *Prettig contact met de overheid deel 4. Legitimiteit van de overheid, aanvaarding van overheidsbesluiten en ervaren procedurele rechtvaardigheid.*
[25] Huis voor Klokkenluiders (2024, 2025). Folders: Gesprek bij de afdeling onderzoek van het Huis voor klokkenluiders, Interview als getuige bij de afdeling onderzoek van het Huis voor klokkenluiders, Procedureel gesprek bij de afdeling onderzoek van het Huis voor Klokkenluiders.

maar ook om de werkgever waarover het onderzoek gaat en om personen die worden opgeroepen als getuige. Het Huis besteedt in de folders expliciet aandacht aan de manier van verslaglegging. Ze lichten toe dat er een geluidsopname zal worden gemaakt en het Huis een zakelijk verslag opstuurt ter ondertekening na het gesprek. Ook legt het Huis uit dat men de mogelijkheid heeft om relevante stukken, voorafgaand aan het interview, met het Huis te delen via een beveiligde link op de website van het Huis.

Tot slot werkt het Huis voor zowel advies als onderzoek met vaste protocollen waarin de procedures zijn beschreven. Deze protocollen zijn openbaar toegankelijk. Daardoor kunnen adviesvragers en onderzoeksverzoekers vooraf kennisnemen van de stappen die het Huis doorloopt en van de manier waarop hun verzoek wordt behandeld.

Ervaren procedurele rechtvaardigheid

Uit de enquête komt een gemengd beeld naar voren van de ervaren procedurele rechtvaardigheid (zie figuur 10). Respondenten zijn in vergelijking met andere zaken waarover ze zijn bevraagd, het meest positief over de mate waarin zij zich met respect behandeld voelden: meer dan de helft (53%) is het eens of helemaal eens met deze stelling. Van de vier stellingen over procedurele rechtvaardigheid zijn respondenten het vaakst oneens met de stelling dat zij zich gehoord voelden in de contacten met het Huis (44% oneens of helemaal oneens). In de toelichtingen geven respondenten die het eens zijn met deze stelling aan dat hun adviseur goed luisterde, begrip toonde en doorvroeg. Respondenten die het oneens zijn, geven aan zich niet gehoord te hebben gevoeld, bijvoorbeeld omdat zij naar eigen zeggen geen inhoudelijk antwoord kregen op hun adviesvragen. Ook over de verwachtingen van de advisering en de duidelijkheid van de adviezen en informatie zijn de ervaringen verdeeld. Uit de toelichtingen komt naar voren dat sommige respondenten vooraf meer van de advisering hadden verwacht dan het Huis uiteindelijk kon bieden. Ook geven enkele respondenten aan dat de informatie juridisch van aard kan zijn en dat met name afwijzingen daardoor lastig te begrijpen zijn.



Figuur 10. Enquêteresultaten ervaren procedurele rechtvaardigheid (n=69).

4. Doeltreffendheid wettelijke taken

In dit hoofdstuk gaan we afzonderlijk in op de doeltreffendheid van de uitvoering van de drie wettelijke taken van het Huis: advies (4.1), onderzoek (4.2) en kennisbevordering en preventie (4.3). Per taak beschrijven we de werkwijze van het Huis, de ontwikkeling van de taakuitvoering gedurende de evaluatieperiode en de resultaten en ervaringen die hierover beschikbaar zijn. Daarbij bouwen we voort op de bevindingen uit hoofdstuk 3 over de verschillende beoordelingscriteria.

4.1 Advies

De afdeling Advies heeft enerzijds de wettelijke taak om melders van een vermoeden van een misstand te adviseren en anderzijds te verwijzen naar bevoegde instanties, betrokken derden te adviseren en algemene voorlichting te geven. De afdeling Advies bestaat enerzijds uit adviseurs die de adviesverzoeken behandelen en anderzijds uit het contactcentrum waar algemene voorlichting wordt gegeven (zie voor het aantal contactverzoeken paragraaf 3.3).

Bij de taak advies gaat het om het informeren en adviseren van personen die in een werkgerelateerde context een melding hebben gedaan of voornemens zijn een melding te doen, personen die hen bijstaan en betrokken derden. In een adviestraject bespreekt een adviseur met de betrokkene de situatie, de vraag waarmee iemand contact opneemt en de mogelijke stappen die iemand kan zetten. Daarbij kan de adviseur informatie geven over de rechten van de melder, over de voorwaarden voor het doen van een melding en over de instanties waar een vermoeden van een misstand kan worden gemeld. Ook het verwijzen naar bevoegde instanties, het verwijzen naar organisaties die juridische of psychosociale ondersteuning kunnen verlenen en het geven van algemene voorlichting over het omgaan met een vermoeden van een misstand behoren tot de adviestaak van het Huis. Een adviestraject is geen onderzoek naar de gemelde situatie.

De werkwijze voor de adviestaak is vastgelegd in het Adviesprotocol Huis voor Klokkenluiders. Het protocol beschrijft hoe het Huis invulling geeft aan de adviestaak en hoe een adviestraject verloopt. Het adviesprotocol is gepubliceerd in de Staatscourant en is openbaar toegankelijk.

Hierna zijn de cijfers te zien met betrekking tot de adviesverzoeken die het Huis heeft gekregen in de evaluatieperiode.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nieuw ontvangen adviesverzoeken	250	208	243	369	467	697
Afgeronde adviesverzoeken	355	220	226	347	444	686
Totaal lopende adviestrajecten	38	30	46	71	81	90
Verwijzingen naar voorziening rechtsbijstand en mediation	-	-	-	n.v.t.*	19	38
Verwijzingen naar voorziening psychosociale ondersteuning	-	-	n.v.t.*	6	9	14

Tabel 5. Overzicht van relevante cijfers ten aanzien van de adviestaak van het Huis in periode 2020-2025.
*** De voorziening rechtsbijstand en mediation is in werking getreden begin 2024.**
**** De voorziening psychosociale ondersteuning is in werking getreden eind 2022.**

Uit de voorgaande cijfers blijkt dat het aantal adviesverzoeken sterk is gegroeid in de evaluatieperiode (en ook het aantal contactenverzoeken, dat in 2025 boven de 3.000 uit kwam). Op basis van cijfers over 2026 zet de groei van adviesverzoeken zich ook na de evaluatieperiode door.

Uit de analyse van de instroom blijkt overigens dat een aanzienlijk deel van de personen die contact opnemen met het Huis uiteindelijk niet onder de primaire doelgroep van het Huis valt. Het gaat om personen waarbij bijvoorbeeld geen sprake is van een werkgerelateerde context (betrof 28% van de afgesloten advieszaken in 2025) of wanneer het vraagstuk vooral betrekking heeft op een individueel arbeidsconflict (betrof 15 % van de afgesloten advieszaken in 2025).[26] Deze 43% is feitelijk geen klokkenluider. Bezien over de evaluatieperiode 2020-2025 is onze inschatting op basis van door het Huis aangeleverde informatie dat van de adviesvragers voor ongeveer 1 op de 14 geldt dat ze volgens het Huis een klokkenluider zijn (er is sprake van vermoede misstand), voor ongeveer 4 op de 14 geldt dat niet door Huis is vastgesteld of ze klokkenluider zijn (omdat het niet direct kon worden vastgesteld op basis van het contact met de adviesverzoeken én het ook niet nodig was dit vast te stellen) en voor ongeveer 9 op de 14 geldt dat het Huis heeft vastgesteld dat het geen klokkenluider is (bijvoorbeeld omdat er geen sprake was van een werkrelatie of bijvoorbeeld omdat het een individueel arbeidsconflict betreft en geen misstand).

Maatwerkzaken

Als het Huis inschat dat tussenkomst van het Huis bij de werkgever kan leiden tot de-escalatie van een conflict tussen de medewerker en de werkgever en/of bijdraagt aan het oplossen van de misstand, dan kan het Huis overleg tussen melder en werkgever faciliteren. Dit wordt een ‘maatwerkzaak’ genoemd en wordt uitgevoerd onder regie van de afdeling Advies. De zaken komen volgens het jaarverslag van het Huis vooral uit de publieke sector (Rijk, gemeente) en uit de semipublieke sector (zorginstelling, NGO).[27] Het zijn vaak zaken waarbij de melder zich benadeeld voelt door de werkgever als gevolg van zijn melding. Het Huis geeft aan dat een gesprek vaak bijdraagt aan meer begrip voor elkaar en dat een maatwerktraject regelmatig uitmondt in een gunstige(r) vaststellingsovereenkomst of in het alsnog toelichten wat de werkgever met de kwestie heeft gedaan en wat daarvan het resultaat is. Ook doen werkgevers volgens het Huis toezeggingen om de kwestie alsnog serieus op te pakken. In de tabel hierna zijn de aantallen te zien.

	2020-2022	2023	2024	2025
Maatwerkzaken lopend	0*	12	8	5
Maatwerkzaken afgerond	0*	6	5	1

Tabel 6. Overzicht maatwerkzaken in periode 2020-2025. Bron: Huis voor klokkenluiders jaarverslagen 2023-2025.
***Het Huis is in 2023 gestart met het werken met maatwerkzaken.**

De enquête is ook ingevuld door drie respondenten die een maatwerkzaak hebben doorlopen. Ze vinden dat ze zorgvuldig zijn geadviseerd en geïnformeerd door het Huis, ze vinden het Huis deskundig, ze vinden de wachttijden acceptabel, ze voelen zich goed gehoord en met respect behandeld in de contacten met het Huis. Twee respondenten hebben vragen beantwoord over het resultaat van de maatwerkzaak. Het beeld daaruit is dat beide respondenten geen spijt hebben dat een maatwerktraject is doorlopen bij het Huis, maar dat het resultaat niet was wat ze gehoopt hadden.

[26] Huis voor Klokkenluiders (2026). Jaarverslag 2025.
[27] Huis voor Klokkenluiders (2026). Jaarverslag 2025.

4.2 Onderzoek

Iemand die een misstand op het werk vermoedt of die zich benadeeld voelt door het doen van een melding, kan een verzoek tot onderzoek indienen bij het Huis. De afdeling Onderzoek van het Huis kan twee typen onderzoek doen: onderzoek naar een vermoeden van misstand met maatschappelijk belang en/of naar (mogelijke) benadeling van de melder door de werkgever na het doen van de melding (ook wel: bejegeningsonderzoek). Regelmatig wordt een combinatieonderzoek gedaan (dus zowel naar de misstand als naar de bejegening.

Er zijn overigens diverse andere instanties in Nederland die onderzoek naar een misstand kunnen doen voor zover die misstand specifieke sectoren betreft. Het gaat om de volgende bevoegde autoriteiten: de Autoriteit Consument & Markt, de Autoriteit Financiële Markten, de Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming, de Autoriteit Persoonsgegevens, De Nederlandsche Bank, de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit en de Nederlandse Zorgautoriteit. Het Huis heeft daarop een aanvullende bevoegdheid en kan als 'last resort' (artikel 6, eerste lid sub d Wbk) ook onderzoek doen naar een misstand. Het Huis heeft echter als enige van de door de wet aangewezen bevoegde autoriteiten de bevoegdheid om bejegeningsonderzoek te doen (naar de benadeling van een melder).

Het werk van de afdeling Onderzoek bestaat grofweg uit twee activiteiten:

- Het uitvoeren van onderzoekstoetsen, waarbij de afdeling Onderzoek (en daarmee de bestuurder onderzoek) beslist op grond van een aantal wettelijke criteria of het Huis wel of geen onderzoek gaat doen. Dit doet het Huis na bestudering van de stukken die een verzoeker aanlevert. De doorloopsnelheid van deze fase hangt onder meer af van de snelheid waarmee een verzoeker de gevraagde stukken voor de toets kan aanleveren en de op dat moment beschikbare onderzoekcapaciteit binnen het Huis. In deze fase wordt bewust nog geen contact door het Huis opgenomen met de werkgever waarover het verzoek gaat. Dit om de vertrouwelijkheid niet te schaden en ter bescherming van de potentiële klokkenluider (bijvoorbeeld in het geval het Huis besluit geen onderzoek uit te voeren).
- Het uitvoeren van onderzoeken (nadat in een onderzoekstoets is besloten om onderzoek uit te voeren).

Hierna zijn de relevante cijfers te zien ten aanzien van de onderzoekstaak.[28]

[28] De aantallen zijn gecontroleerd door het Huis. Op sommige plekken worden aantallen anders gerapporteerd door verschillen in telwijzen en wijzigingen daarin gedurende de evaluatieperiode. Zo worden sinds 2025 afzonderlijke onderzoeksverzoeken geteld, waar voorheen werd uitgegaan van het aantal personen met een ingediend onderzoeksverzoek. Een verzoek dat betrekking heeft op zowel een misstandonderzoek als een bejegeningsonderzoek telt daardoor als twee verzoeken in plaats van één. Daarnaast kunnen meerdere personen gezamenlijk een onderzoeksverzoek indienen.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nieuwe onderzoeksverzoeken	n.b.	21	17	28	28	93
Onderzoekstoetsen afgerond	n.b.	n.b.	23	24	33	50
Nieuwe onderzoeken gestart	2	n.b.	3	0	4	1
Totaal lopende onderzoeken	14	8	8	5	6	5
Afgeronde onderzoeksrapporten	3	2	3	3	2	1

Tabel 7. Overzicht relevante cijfers van de afdeling Onderzoek. Bron: jaarverslagen Huis voor klokkenluiders 2020-2025.

In de cijfers hiervoor valt op dat het aantal nieuwe onderzoeksverzoeken in 2025 verdrievoudigd is ten opzichte van 2024. Dat betekent dat het Huis drie keer zo veel onderzoekstoetsen dient af te handelen, naast de nog lopende onderzoeken die het Huis uitvoert. De meest recente verwachting van het Huis is dat er in nog iets meer (schatting circa 10% meer) onderzoeksverzoeken zullen worden gedaan dan in 2025. Het Huis wijst op een aantal trends in deze verzoeken: de verzoeken zijn volgens het Huis complexer van aard geworden, er is vaak sprake van persoonlijke omstandigheden van verzoekers, waardoor verzoekers er mentaal of fysiek niet goed aan toe zijn en verzoeken gaan steeds vaker gepaard met grote hoeveelheden documenten die zijn bijgevoegd (meer dan 75 bijlagen is eerder regel dan uitzondering). Daarnaast is ingewikkeld dat een groot aantal verzoeken bij binnenkomst nog niet of verre van compleet is of het is niet duidelijk wat voor verzoek het betreft. De sterke toename van het aantal onderzoeksverzoeken heeft ook gevolgen voor de wachttijden bij de afdeling Onderzoek. De wachttijden en doorlooptijden van onderzoekstoetsen en onderzoeken zijn reeds beschreven in paragraaf 3.6.

Ook valt op dat het Huis in het gros van de gevallen beslist om geen onderzoek te doen. Het gaat dan volgens het Huis om gevallen waarin het Huis niet bevoegd is, omdat een werkrelatie ontbreekt of omdat er geen sprake was van een vermoedelijke misstand van maatschappelijk belang volgens de Wbk. Bijvoorbeeld in het geval van een individueel arbeidsgeschil of in het geval een verzoek een organisatie betreft die uitgezonderd is van de Wbk (zoals inlichtingendiensten en de rechterlijke macht). Ook worden verzoeken afgewezen omdat de melding al eerder beoordeeld is, of omdat een zaak niet-onderzoekbaar en/of niet proportioneel is. Het Huis geeft aan dat in een aantal gevallen collega's van de afdeling Advies de verzoeker toch verder kunnen helpen, ook als geen onderzoek wordt uitgevoerd.

Verder valt in de cijfers op dat gedurende de evaluatieperiode er telkens 5 tot 8 onderzoeken tegelijk liepen (wat dus ook combinatieonderzoeken kunnen zijn, die als 2 onderzoeken tellen) en dat er per jaar 1 tot 3 onderzoeksrapporten worden afgerond.

In totaal heeft het Huis in de jaren 2020-2025 acht bejegeningsonderzoeken en vier misstandonderzoeken afgerond en gepubliceerd. In twee onderzoeken was er zowel sprake van benadeling als een vermoeden van een misstand.

In de enquête zijn ook ervaringen opgehaald van personen die een onderzoeksverzoek bij het hebben ingediend (N=12). Van de twaalf respondenten uit deze groep is bij tien het onderzoeksverzoek afgewezen. Deze respondenten zijn over het algemeen zeer kritisch over het functioneren van het Huis, en sommige gevallen ook boos op het Huis. Ze voelen zich in de steek gelaten en niet serieus genomen. Het Huis zou de laatste strohalm moeten zijn voor mensen, maar zij ervaren het resultaat in de praktijk als teleurstellend. Zij zijn het oneens met de onderbouwing van het Huis om geen onderzoek uit te

voeren, bijvoorbeeld het oordeel van het Huis dat iets een individueel arbeidsconflict is in plaats van een misstand.

4.3 Kennisbevordering en preventie

Een derde taak van het Huis is werkgevers adviseren over algemene vragen, bewust maken en helpen met vragen rondom integriteitsbeleid.[29] Het werk van het Huis is er op gericht om organisaties en bedrijven te ondersteunen met voorlichting en kennis zodat het meldklimaat voor medewerkers verbetert en melders beter worden beschermd. Het Huis richt zich daarmee op de bevordering van naleving van de Wbk.

Het Huis probeert naar eigen zeggen zoveel mogelijk doelgroepen te bedienen met onder andere publicaties en handreikingen. Het gaat dan om doelgroepen binnen werkgevers, zoals managers, bestuurders, RvC's, compliance officers, OR, HR en juristen.

Het Huis zette in 2022-2023 het Contactcentrum in zijn huidige vorm op. In de paragraaf over toegankelijkheid is dit Contactcentrum nader beschreven en is ook het aantal contacten vermeld. In 2025 betrof dat aantal contacten meer dan 3.000.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Informatieverzoeken van werkgevers	86	179	176	276	217	117
Ingevulde Huis-tool 'Integriteitswijzer'	n.v.t. **	n.v.t.**	600*	164	163	228
Bezoekers website	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	60.056	43.474
Volgers LinkedIn	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	2.424	3.119

Tabel 8. Overzicht relevante cijfers ten aanzien van de kennisbevorderingstaak, periode 2020-2025.
*** Dit is een afgerond aantal.**
**** Integriteitswijzer is in juli 2021 gepubliceerd.**

Uit cijfers over het websitebezoek en uit de gevoerde gesprekken in het kader van deze evaluatie blijkt dat de kennisproducten worden gevonden en gebruikt. Het gebruik wisselt per jaar. Geïnterviewde werkgevers geven positieve signalen af over de relevantie en de bruikbaarheid van kennisproducten.

We zien dat het Huis bewust zoekt naar ingangen om zijn bereik te vergroten, bijvoorbeeld door zich te richten op brancheverenigingen of overkoepelende organisaties, bijvoorbeeld door deelname aan netwerkbijeenkomsten en congressen (bijvoorbeeld van vertrouwenspersonen via LVV of bijvoorbeeld bijeenkomsten van de *Week of Integrity* door ICC[30]) en bijvoorbeeld door interne signalen van Advies en Onderzoek te benutten voor de kennisproducten. Ook zien we dat het Huis zich richt op kwetsbare groepen (zoals nu bijvoorbeeld arbeidsmigranten).

[29] Bron: Huis voor klokkenluiders, jaarverslag 2025.
[30] International Chamber of Commerce.

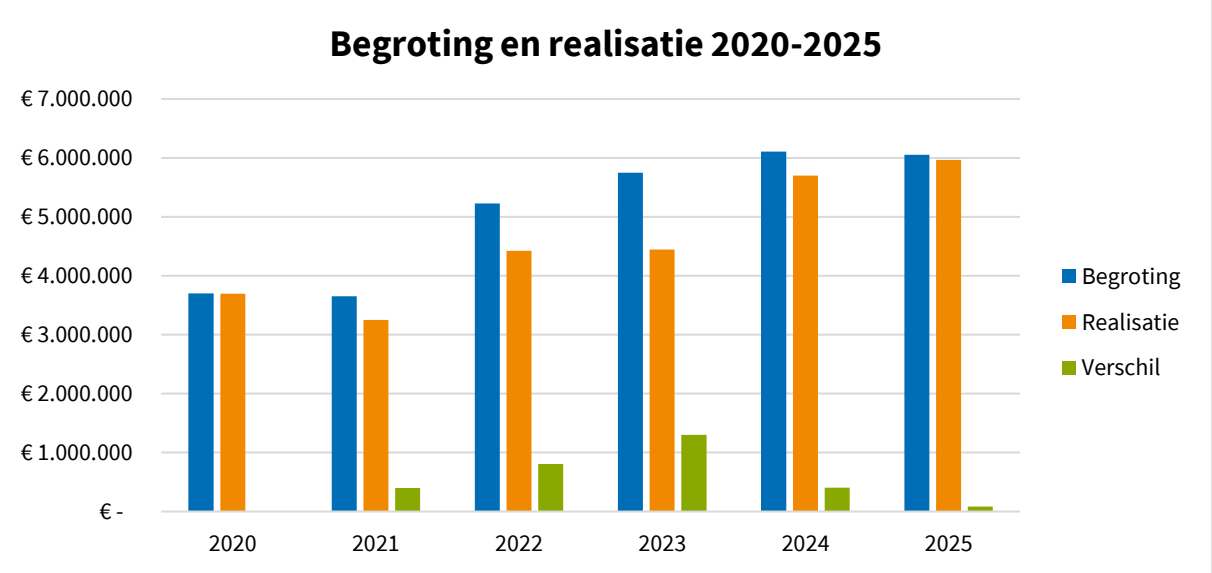
5. Doelmatigheid

In dit hoofdstuk behandelen we de doelmatigheid van het functioneren van het Huis. Voor het beoordelen van de doelmatigheid kijken we naar de kostenontwikkeling en -beheersing (5.1), de ontwikkeling van de productiviteit (5.2) en vergelijken we een aantal financiële en personele kengetallen van het Huis met die van andere organisaties (5.3).

5.1 Kostenontwikkeling en -beheersing

De financiële middelen van het Huis zijn in de periode 2020 tot en met 2025 toegenomen.[31] De begroting groeide van € 3.700.000 in 2020 naar € 6.051.000 in 2025. Ook de gerealiseerde lasten namen toe: van € 3.694.000 in 2020 naar € 5.968.237 in 2025. Dat is een nominale stijging van de lasten van 61,6% in de periode 2020-2025. Gecorrigeerd voor de cumulatieve inflatie van ongeveer 25% in dezelfde periode, komt dit neer op een reële stijging van de lasten van circa 29%.[32]

De beschikbare begroting werd gedurende een deel van de evaluatieperiode niet volledig benut. In 2020 werd 100% van de begroting gerealiseerd. Daarna liep dit aandeel terug naar 89% in 2021, 85% in 2022 en 77% in 2023. Vanaf 2024 nam het aandeel weer toe: in 2024 werd 93% van de begroting gerealiseerd en in 2025 99%. Vooral in 2022 en 2023 bleef de realisatie daarmee relatief sterk achter bij de beschikbare begroting.



Figuur 10. Overzicht begroting en realisatie in periode 2020-2025. Bron: Huis voor klokkenluiders jaarverslagen 2020-2025.

Uit de viermaandsrapportages blijkt dat in de laatste jaren van de evaluatieperiode meer aandacht is gekomen voor de financiële sturing en de inrichting van de bedrijfsvoering. Begin 2024 zijn kwetsbaarheden in de bedrijfsvoering, met name op het terrein van financiën en ICT, in beeld gebracht en met BZK besproken. Dit heeft geleid tot een voorstel voor versterking van de bedrijfsvoering. In 2025 is daarnaast een controller ingehuurd.

[31] Huis voor Klokkenluiders (2021-2026), Jaarverslagen 2020 t/m 2025.
[32] Centraal Bureau voor de Statistiek (2026), Consumentenprijzen. Te raadplegen via: Consumentenprijzen; prijsindex 1900=100 | CBS.

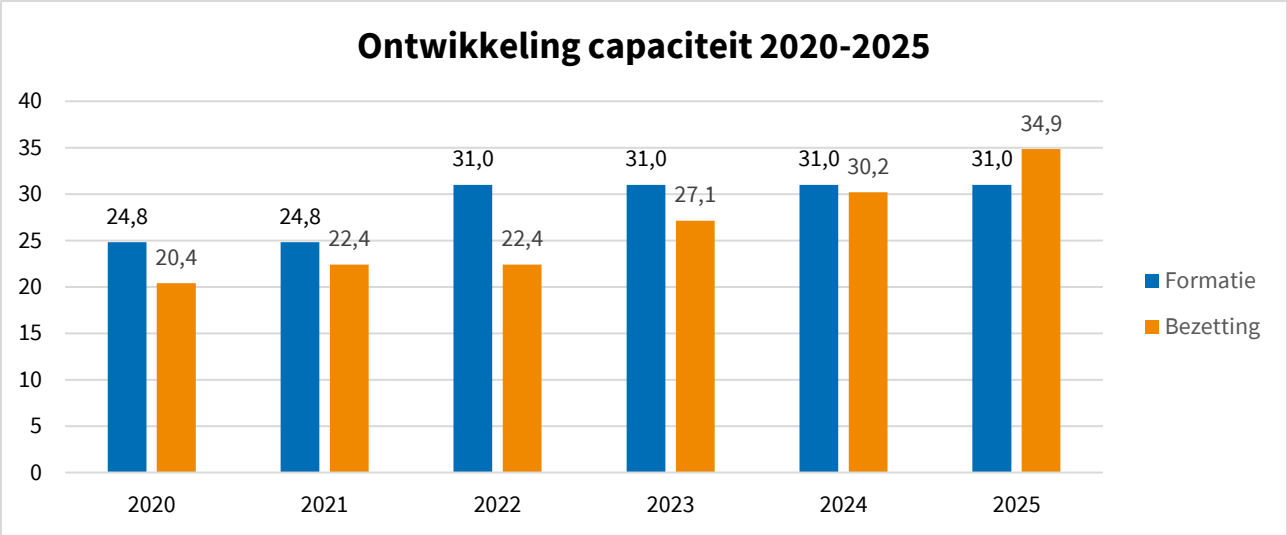
Een groot deel van de lasten van het Huis bestaat uit loonkosten (zie tabel 9). Deze namen toe van € 2.529.000 in 2020 naar € 4.061.900 in 2025. Als aandeel van de totale gerealiseerde kosten bleven de loonkosten echter vrijwel gelijk: in zowel 2020 als 2025 ging het om ongeveer 68% van de totale lasten. De stijging van de loonkosten hangt daarmee vooral samen met de groei van de personele bezetting.

Lasten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Loonkosten	€ 2.529.000	€ 2.633.899	€ 3.027.397	€ 3.154.990	€ 3.755.315	€ 4.061.900
Opleidingen	€ 65.000	€ 51.143	€ 33.995	€ 51.362	€ 130.408	€ 63.384
Pers. Exploitatie	€ 25.000	€ 18.265	€ 22.038	€ 50.749	€ 52.069	€ 34.149
Externe inhuur	€ 300.000	€ 172.860	€ 423.459	€ 300.816	€ 567.622	€ 387.156
Landsadvocaat	€ 50.000	€ 200	€ 0	€ 25.294	€ 55.181	€ 71.418
Bijdrage SSO's (exclusief huisvesting)	€ 193.280	€ 108.268	€ 201.373	€ 258.665	€ 420.409	€ 324.283
Huisvesting	€ 106.720	€ 108.560	€ 285.666	€ 225.214	€ 233.686	€ 387.852
ICT	€ 200.000	€ 114.966	€ 269.639	€ 292.893	€ 339.345	€ 497.044
Communicatie	€ 75.000	€ 36.007	€ 145.757	€ 44.798	€ 112.181	€ 85.334
Materieel	€ 150.000	€ 8.002	€ 12.618	€ 42.081	€ 34.248	€ 55.717
Totale lasten	**€ 3.694.000**	**€ 3.252.170**	**4.421.942**	**€ 4.446.861**	**€ 5.700.464**	**€ 5.968.237**

Tabel 9. Ontwikkeling van de gerealiseerde kosten van het Huis naar kostensoort, 2020-2025.

Ook verschillende andere lasten namen toe, al verschilt het verloop per jaar. De ICT-kosten stegen van € 200.000 in 2020 naar € 497.044 in 2025. De kosten voor externe inhuur fluctueerden sterker: van € 300.000 in 2020 naar € 172.860 in 2021, om vervolgens in 2024 op te lopen tot € 567.622 en in 2025 weer uit te komen op € 387.156. Ook de kosten voor de Landsadvocaat namen in de tweede helft van de evaluatieperiode toe, van € 25.294 in 2023 naar € 71.418 in 2025. De huisvestingskosten kenden eveneens schommelingen. Deze bedroegen € 285.666 in 2022 en € 225.214 in 2023. Het Huis licht toe dat deze daling samenhangt met een wijziging in het gebruik van de huisvesting. Tot september 2022 beschikte het Huis over de volledige vijftiende verdieping. Vanaf oktober 2022 deelt het Huis deze verdieping met de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR), waarbij 60% van de verdieping door het Huis wordt gebruikt en 40% door de NCDR. Het kleinere aantal vierkante meters leidde tot lagere huurkosten. In 2025 bedroegen de huisvestingskosten € 387.852.

De groei van de uitgaven ging gepaard met een groei van de personele capaciteit. De formatie bedroeg in 2020 en 2021 24,8 fte en werd in 2022 uitgebreid naar 31,0 fte (zie figuur 11). De bezetting bleef na deze uitbreiding aanvankelijk achter bij de beschikbare formatie. In 2021 bedroeg de bezetting 22,4 fte. In de jaren daarna nam deze verder toe. Het duurde daarmee enkele jaren voordat de uitbreiding van de formatie ook daadwerkelijk in de bezetting terugkwam. In 2025 bedroeg de bezetting 34,9 fte, waarbij ook tijdelijke krachten zijn meegerekend.



Figuur 11. Formatie en bezetting van het Huis in periode 2020 t/m 2025.

De onderuitputting van de begroting en de lagere bezetting ten opzichte van de formatie deden zich daarmee voor een belangrijk deel in dezelfde periode voor. Vooral in 2022 en 2023 waren zowel de financiële middelen als de beschikbare formatie nog niet volledig benut. In 2025 is een ander beeld zichtbaar: 99% van de begroting werd gerealiseerd en de bezetting, inclusief tijdelijke krachten, lag boven de formele formatie.[33]

Verzuim, instroom en uitstroom

Het ziekteverzuim fluctueerde gedurende de evaluatieperiode (zie tabel 10), wat logisch is voor de kleine organisatie die het Huis is (en waar verzuim van een enkele medewerker al kan leiden tot goed zichtbare fluctuaties). Het verzuim bedroeg 6,8% in 2020, daalde naar 2,4% in 2021 en lag daarna tussen 2,7% en 5,0%. In 2025 bedroeg het verzuim 4,3%.

Vanaf 2022 zijn ook gegevens beschikbaar over de in- en uitstroom van medewerkers. In 2022 stroomden vier medewerkers in en twee uit. In 2023 waren zowel de instroom als uitstroom zes medewerkers. In 2024 en 2025 stroomden jaarlijks acht medewerkers in en vier uit.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Verzuim (%)	6,8%	2,4%	4,6%	5,0%	2,7%	4,3%
Instroom (in aantal medewerkers)	n.b.	n.b.	4	6	8	8
Uitstroom (in aantal medewerkers)	n.b.	n.b.	2	6	4	4

Tabel 10. Verzuim en in- en uitstroom van aantal medewerkers van het Huis, 2020-2025.

[33] Het Huis heeft twee addenda (versterking Bedrijfsvoering en versterking Primair Proces) ingediend om de bestaande capaciteit te vergroten. Dit komt neer op een uitbreiding van de formatie met +/- 9 fte. Deze addenda zijn in 2026 goedgekeurd door BZK.

5.2 Productiviteitsanalyse

De doelmatigheid van het Huis kan niet worden beoordeeld aan de hand van een klassieke kostprijsanalyse. Bij andere zbo's, zoals het CBR of het Kadaster, worden grote aantallen relatief gestandaardiseerde producten geleverd. Daardoor kan worden berekend hoeveel kosten gemiddeld nodig zijn om een product te leveren en hoe deze kostprijs zich door de jaren heen ontwikkelt. Als de kosten van een product bijvoorbeeld minder hard stijgen dan de inflatie, dan is dat een indicatie voor doelmatigheidswinst.

Bij het Huis kan dat niet, omdat de advieszaken onderling sterk van elkaar verschillen in aard, omvang en complexiteit. En dat geldt ook voor onderzoeksverzoeken en uitgevoerde onderzoeken. Het ene verzoek kan relatief snel worden behandeld, terwijl een ander verzoek veel meer tijd en inzet vraagt. De verschillende producten van het Huis kunnen daarom niet eenvoudig bij elkaar worden opgeteld en aan één kostprijs of productiviteitscijfer worden gekoppeld.

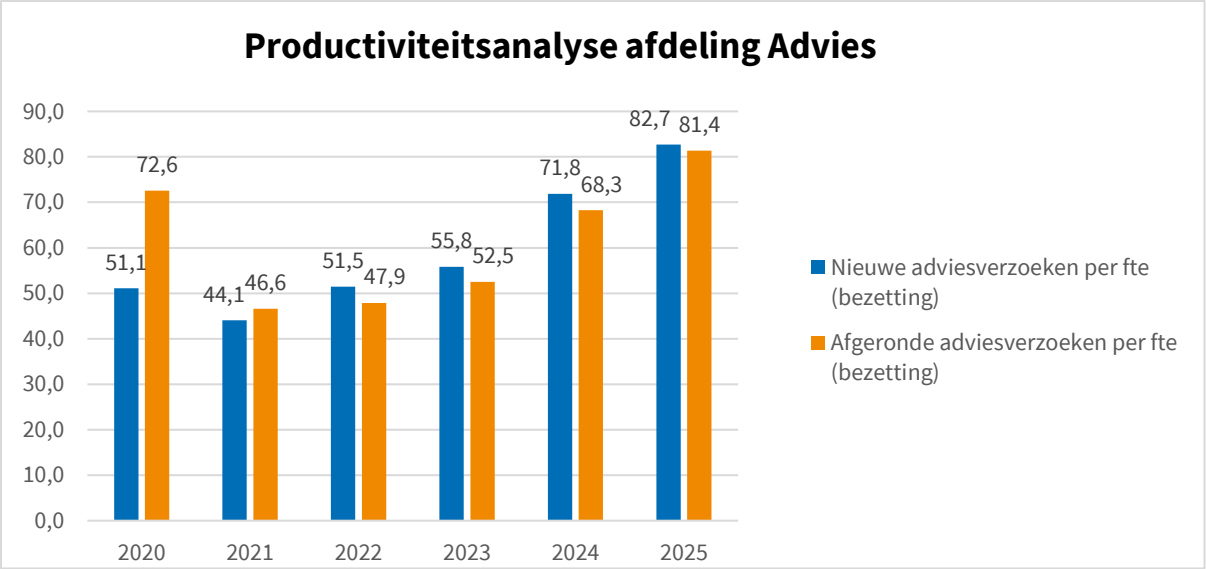
Om toch een beeld te krijgen van de ontwikkeling van de productiviteit, kijken we per afdeling (Advies en Onderzoek) naar twee indicatoren:

- Nieuw ontvangen verzoeken per fte. Hiervoor delen we het aantal nieuwe advies- en onderzoeksverzoeken per jaar door het aantal fte van de betreffende afdeling. Deze indicator geeft inzicht in de gevraagde productiviteit, oftewel de hoeveelheid nieuw werk die op de afdelingen afkomt in verhouding tot de beschikbare personele capaciteit.
- Afgeronde verzoeken per fte. Hiervoor delen we het aantal afgeronde adviesverzoeken en onderzoekstoetsen per jaar door het aantal fte van de betreffende afdeling. Deze indicator geeft inzicht in de gerealiseerde productiviteit, oftewel de hoeveelheid werk die met de beschikbare personele capaciteit is afgehandeld.

Samen geven deze indicatoren een beeld van de ontwikkeling van de gevraagde en gerealiseerde productiviteit. Daarbij geldt de kanttekening dat verzoeken sterk kunnen verschillen in aard, omvang en complexiteit en daarmee in de benodigde tijd en inzet. Ook is er in deze analyse geen rekening gehouden met advies- en onderzoeksverzoeken die het Huis ontvangt aan het eind van het jaar en pas afrondt in de loop van het volgende kalenderjaar.

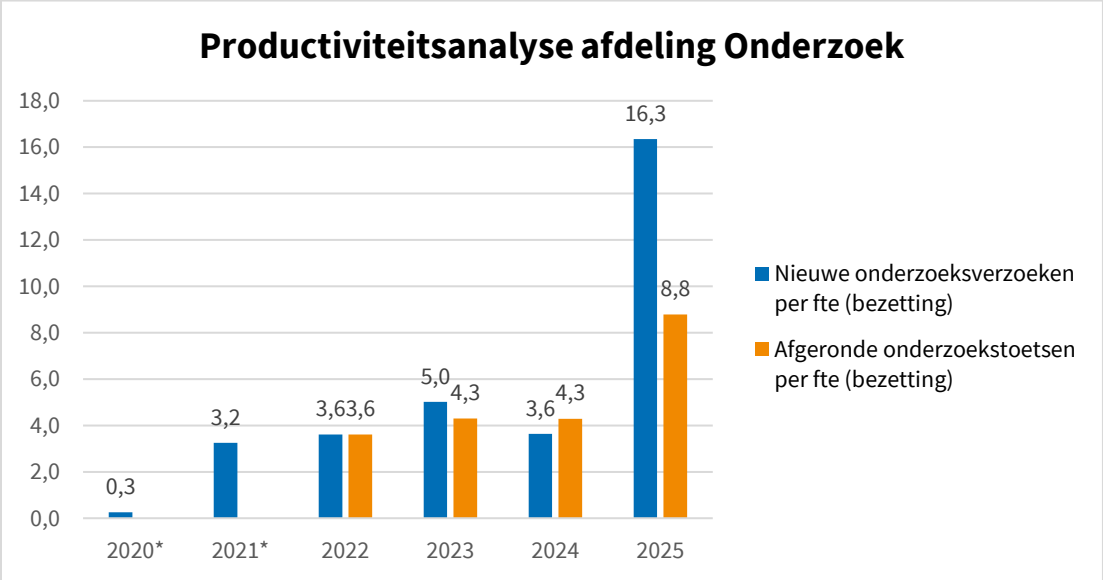
Bij de afdeling Advies is over de evaluatieperiode een duidelijke stijging zichtbaar (zie figuur 12). In 2020 kwamen 51,1 nieuwe adviesverzoeken per fte binnen. Na een daling in 2021 naar 44,1 nam dit aantal vervolgens ieder jaar toe, tot 82,7 nieuwe adviesverzoeken per fte in 2025. Daarmee lag het aantal nieuwe adviesverzoeken per fte in 2025 ongeveer 62% hoger dan in 2020. Ook het aantal afgeronde adviesverzoeken per fte is gestegen. Na een daling van 72,6 in 2020 naar 46,6 in 2021 nam dit aantal toe tot 81,4 in 2025.[34]

[34] Hierbij moet worden opgemerkt dat de adviseurs naast het behandelen van adviesverzoeken ook worden ingezet voor het bemensen van het contactcentrum. Zoals beschreven in paragraaf 3.3 is het aantal contacten sterk toegenomen, van 1.232 in 2023 naar 3.262 in 2025. Deze werkzaamheden zijn niet in de indicator opgenomen, omdat er pas sinds 2023 gegevens over beschikbaar zijn en de contacten sterk verschillen in aard, maar leggen wel beslag op de beschikbare personele capaciteit.



Figuur 12. Nieuwe adviesverzoeken per fte bezetting van de afdeling Advies, 2020-2025. N.B. In 2020 zijn achterstanden weggewerkt en relatief veel oude adviesverzoeken, van voor 2019, afgehandeld (zie jaarverslag Huis voor Klokkenluiders 2020).

Bij de afdeling Onderzoek is vooral in 2025 sprake van een sterke stijging (zie figuur 13). Tussen 2021 en 2024 lag het aantal nieuwe onderzoeksverzoeken tussen 3,2 en 5,0 per fte. In 2025 liep dit op tot 16,3 nieuwe onderzoeksverzoeken per fte. Dit sluit aan bij de eerder beschreven sterke groei van het aantal onderzoeksverzoeken in 2025. Ook het aantal afgeronde onderzoekstoetsen per fte is gestegen. Tussen 2022 en 2024 lag dit aantal tussen 3,6 en 4,3 per fte. In 2025 nam dit aantal toe tot 8,8 afgeronde onderzoekstoetsen per fte.[35]



Figuur 13. Nieuwe onderzoeksverzoeken per fte bezetting van de afdeling Onderzoek, 2020-2025. *Noot: Het aantal afgeronde onderzoekstoetsen in 2020 en 2021 is niet bekend.

De cijfers laten zien dat de gerealiseerde productiviteit bij zowel de afdeling Advies als de afdeling Onderzoek is gestegen, met name aan het eind van de evaluatieperiode. Dit duidt op een verbetering

[35] Hierbij moet worden opgemerkt dat de onderzoekers naast het beoordelen van onderzoeksverzoeken uiteraard ook worden ingezet voor het uitvoeren van onderzoeken. Deze werkzaamheden zijn niet in de indicator opgenomen, maar leggen wel beslag op de beschikbare personele capaciteit.

van de doelmatigheid. Hierbij past wel de kanttekening dat niet kan worden vastgesteld of deze stijging ten koste is gegaan van de kwaliteit van de dienstverlening. Daarnaast laten de cijfers zien dat de gevraagde productiviteit sterker is gestegen dan de gerealiseerde productiviteit, vooral bij de afdeling Onderzoek. Dit sluit aan bij het eerder geschetste beeld dat de wachttijden zijn ontstaan doordat de toename van het aantal verzoeken groter is dan wat het Huis kan afhandelen.

5.3 Benchmarking van kengetallen met peers

Het Huis is een unieke organisatie: er is geen organisatie met exact dezelfde taak waarmee kan worden vergeleken.

Dat betekent niet dat benchmarking met andere organisaties geen nuttige inzichten kan opleveren. Door het Huis te vergelijken met andere organisaties kan zichtbaar worden waar het Huis overeenkomt of juist afwijkt van andere organisaties (bijvoorbeeld als het gaat om ziekteverzuim, als het gaat om de omvang van de IT kosten, et cetera). Door vervolgens naar verklaringen te zoeken kan worden bepaald of er nog doelmatigheidswinst te behalen is of dat dit niet het geval is. Daarnaast geldt voor een aantal indicatoren dat kan worden vergeleken met een norm, bijvoorbeeld een ziekteverzuimnorm of een inhuurnorm (namelijk de norm binnen de Rijksoverheid dat maximaal 10% van de totale personeelskosten besteed zou mogen worden aan externe inhuur).

We hebben ervoor gekozen om het Huis te vergelijken met twee groepen *peers*:

- Ten eerste hebben we het Huis vergeleken met de andere bevoegde autoriteiten (die op grond van de Wbk zijn aangewezen als bevoegde autoriteit), omdat ze een soortgelijke taak hebben (misstandonderzoek in een bepaalde sector). Er is vergeleken met zes bevoegde autoriteiten, omdat over die autoriteiten de meeste openbare informatie te vinden is in de jaarverslagen. Het gaat om ACM, AFM, ANVS, AP, IGJ en NZa. De kanttekening bij deze vergelijking is dat het Huis in vergelijking met de andere autoriteiten een zeer kleine omvang heeft.
- Ten tweede is het Huis vergeleken met organisaties in de KWINK-benchmark-database die een soortgelijke omvang in fte's hebben. Daarbij zijn organisaties meegenomen die kleiner zijn qua fte's en organisaties die maximaal twee keer zoveel fte hadden (in 2025). Dit betrof een vijftal fondsen uit het OCW-domein en een aantal kleine toezichthouders/registers: ATKM, BFT, CvTA en Bureau Architectenregister.

In de benchmark is een selectie van financiële en personele indicatoren meegenomen. Het gaat om de volgende indicatoren:

- Reële lastenontwikkeling (in periode 2020-2025)
- Ontwikkeling totale lasten per fte
- Ontwikkeling personeelslasten per fte
- Ontwikkeling ICT-lasten per fte
- Ontwikkeling huisvestingslasten per fte
- Ontwikkeling ziekteverzuim
- Ontwikkeling externe inhuur (kosten inhuur als percentage van totale personeelslasten)
- Ontwikkeling uitstroom medewerkers (aantal uitgestroomde medewerkers als percentage van totaal aantal medewerkers

Uit de benchmark zijn de volgende beelden naar voren gekomen:

- De lastenstijging (nominaal ca. 60%, reëel ca. 30%) is iets bovengemiddeld ten opzichte van *peers*. Waar de reële lastenstijging van Huis 30% bedraagt, geldt voor de vier van de bevoegde

autoriteiten dat die minder zijn gestegen en voor twee van de bevoegde autoriteiten dat die meer zijn gestegen. Uit de vergelijking met de andere kleine organisaties komt hetzelfde beeld naar voren. De reële lastenstijging van het Huis is verklaarbaar vanuit de toename van de werklast voor het Huis, zoals ook de productiviteitsanalyse laat zien.

- Het ziekteverzuim, de uitstroom en de externe inhuur wijken niet negatief af ten opzichte van de *peers*. Het ziekteverzuim in 2025 was relatief laag ten opzichte van het gemiddelde in de publieke sector. De externe inhuur zat in 2025 onder de 10% (percentage van de totale personeelskosten). De uitstroom wijkt niet sterk af van die van de meest vergelijkbare organisaties.
- ICT-lasten (aandeel in totale kosten en lasten per fte) zijn redelijk gemiddeld ten opzichte van *peers*.
- De personeelslasten/fte zijn relatief hoog ten opzichte van *peers*. Het Huis geeft daarover aan dat de personeelslasten relatief hoog zijn omdat het Huis een kennisintensieve organisatie is waar bijna uitsluitend hoogopgeleide professionals werken. De meeste medewerkers zijn ingeschaald in schaal 12 of hoger. Bovendien is de organisatie redelijk 'vergrijst' waardoor een relatief groot aandeel medewerkers ook in het maximum van de schaal zit. Daarnaast weegt volgens het Huis ook hier de kleinschaligheid van de organisatie mee, omdat er sprake is van bestuurders (3), een directeur (1) en coördinatoren (3) die ten opzichte van de kleine organisatie-omvang verhoudingsgewijs zwaarder meetellen in de gemiddelde personeelslasten dan bij een grote organisatie. Wij vinden dit logische verklaringen voor de aangetroffen verschillen met *peers* en daarmee geen aandachtspunt voor de toekomst.
- De huisvestingskosten/fte zijn ook relatief hoog ten opzichte *peers*. Waar andere bevoegde autoriteiten de huisvestingskosten op 4 tot 9k per fte houden in 2025, zijn deze kosten bij het Huis ca. 11k per fte. Het Huis geeft daar zelf over aan dat een kleine organisatie (zoals het Huis) altijd gemiddeld hogere huisvestingskosten heeft dan een grotere organisatie, door vooral het ontbreken van schaalvoordelen. Het Huis wijst erop dat vanwege gebrek aan schaalvoordelen sprake van (1) relatief meer ruimtegebruik per medewerker, (2) hoge vaste kosten en (3) beperkte schaalvoordelen door de kleinschaligheid van de organisatie.[36] Wij merken daarover op dat ook in vergelijking met andere kleinere organisaties de huisvestingskosten per fte relatief hoog zijn en dat alleen de verklaring dat het Huis een relatief kleine organisatie is, geen afdoende verklaring is. Daarom is dit voor de toekomst wel een aandachtspunt. Ter relativering: uiteindelijk gaat dit in de totale begroting van het Huis om relatief kleine bedragen, want de huisvestingskosten zijn een relatief kleine post en meer dan een factor 10 lager dan bijvoorbeeld de personeelskosten.

[36] Met betrekking tot de hogere kosten in het jaar 2026 merkt het Huis op dat de dienstverleningskosten met een factor 2-2,5 zijn gestegen sinds de overname in dat jaar van ACM naar FMH.

6. Governance

6.1 Interne en externe governance

Interne governance

Het bestaat uit een bestuur en een bureau, dat onder leiding staat van een directeur. Het bestuur bestaat uit een voorzitter en twee andere bestuursleden (één voor Onderzoek en één voor Advies). Het bureau bestaat uit drie afdelingen: Advies, Onderzoek en Kennis & Preventie – en een staf.

De Wbk schrijft voor dat het Huis een afzonderlijke afdeling Advies en afdeling Onderzoek kent en kent aan beide afdelingen eigen taken toe (zie ook 2.2).[37] Deze afdelingen zijn streng van elkaar gescheiden. Een medewerker die als adviseur betrokken is geweest bij de advisering over een vermoeden van een misstand, mag niet deelnemen aan een onderzoek naar diezelfde misstand. Ook op bestuurlijk niveau is deze scheiding geborgd: bestuursleden worden benoemd in één van beide afdelingen en kunnen niet in beide afdelingen worden benoemd. Verder is de informatie-uitwisseling tussen beide afdelingen wettelijk begrensd. Informatie over een vermoeden van een misstand die in een adviesaanvraag is verstrekt en het gegeven advies mogen niet door de afdeling Advies aan de afdeling Onderzoek worden verstrekt, tenzij de melder schriftelijk verklaart daar geen bezwaar tegen te hebben.

Daarnaast kent het Huis sinds 2020 een Maatschappelijke Adviesraad (MAR). De MAR adviseert het bestuur en de directeur, gevraagd en ongevraagd. De MAR is nadrukkelijk geen toezichthouder; het bestuur blijft zelfstandig bevoegd. Vanaf 2020 komt de MAR twee keer per jaar bijeen. In 2024 heeft het Huis de werking van de MAR tegen het licht gehouden. Naar aanleiding daarvan is in 2025 voorgesteld de rol van de MAR verder te ontwikkelen, onder meer door vaker bijeen te komen en de MAR structureler te betrekken bij het opstellen van het jaarplan en jaarverslag.

Het Huis heeft de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden in 2023 uitgewerkt in een RTV-overzicht. In dit overzicht staan de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de voorzitter, de bestuurders, de directeur en de coördinatoren beschreven. Het Huis geeft aan dat de samenwerking tussen het bestuur, de coördinatoren en de afdelingen gedurende de evaluatieperiode is verbeterd.

Externe governance

De externe governance tussen het Huis en het ministerie van BZK is nader vastgelegd in het driehoeksconvenant uit november 2020. Hierin zijn afspraken vastgelegd tussen de opdrachtnemer (het Huis), de opdrachtgever en de eigenaar.[38] De samenwerking volgt de planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus). De begroting is daarbij leidend en wordt aangevuld met kwaliteitsindicatoren en risico's.

De voortgang wordt gevolgd aan de hand van viermaandsrapportages. Voor deze evaluatie zijn de viermaandsrapportages vanaf 2022 beschikbaar gesteld. Analyse van de viermaandsrapportages laat zien dat er in algemene zin steeds completer en uitgebreider wordt gerapporteerd aan het ministerie. Wat ook zichtbaar wordt is dat er vraagstukken zijn die gedurende een lange periode telkens blijven

[37] Wet bescherming klokkenluiders (2026).

[38] Wij spreken in deze evaluatie nog over de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit zijn ook de termen die bijvoorbeeld in de Circulaire governance ten aanzien van zbo's worden gehanteerd. Inmiddels worden ook andere termen gebruikt voor de drie rollen met als doel meer de gelijkheid tussen de rollen en de zelfstandigheid van het zbo te benadrukken. In die terminologie wordt gesproken over de continuiteitsverantwoordelijke (eigenaar), de beleidsverantwoordelijke (opdrachtgever) en de uitvoeringsverantwoordelijke (zbo). Echter, wij gebruiken de termen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer omdat deze terminologie thans veel bekender is dan de alternatieve terminologie.

terugkomen als onderwerp en waarop de voortgang erg gestaag lijkt te gaan. Een voorbeeld daarvan betreft de stappen die worden gezet in het kader van de vernieuwing van de Informatiehuishouding.

Het convenant schrijft daarnaast verschillende overleggen voor op verschillende niveaus. Minimaal twee keer per jaar dient op bestuurlijk niveau het Bestuurlijk Overleg (hierna: BO) plaats te vinden. In het BO wordt onder meer de begroting van het Huis door de eigenaar vastgesteld. Daarnaast schrijft het convenant voor dat minimaal drie keer per jaar driehoeksoverleg plaatsvindt op directeurenniveau. Dit overleg kan tevens fungeren als ambtelijk voorportaal voor het BO. Onderwerpen die hier aan de orde komen zijn onder meer de doelmatigheid en doeltreffendheid van de bestedingen van het Huis, de administratieve organisatie en het financieel beheer. Daarnaast voorziet het convenant in de mogelijkheid om, indien nodig, maandelijks driehoeksoverleg op ambtelijk niveau te voeren.

Percepties governance

Uit de gesprekken komt naar voren dat de governance zich gedurende de evaluatieperiode positief heeft ontwikkeld. Partijen uit de driehoek geven aan dat de samenwerking tussen het Huis en het departement is geprofessionaliseerd en inmiddels meer langs vaste structuren verloopt. Verschillende momenten hebben hier volgens hen aan bijgedragen. Zo is in 2020 het driehoeksconvenant opgesteld, waarin de rollen van opdrachtnemer, opdrachtgever en eigenaar nader zijn uitgewerkt. Ook de introductie van WaU[39] en de verschuiving van de eigenaarsrol van de SG naar de pSG in 2022 hebben bijgedragen aan een meer duidelijke inrichting van de relatie tussen het Huis en het departement. Ook noemen de partijen uit de driehoek allen dat er recentelijk (in 2026) een succesvolle heisessie heeft plaatsgevonden, gericht op het verbeteren van de onderlinge samenwerking binnen de driehoek.

Tegelijkertijd verliepen de samenwerking en het samenspel binnen de driehoek in de evaluatieperiode niet altijd soepel. Het Huis, de eigenaar en de opdrachtgever wijzen ieder op verschillende aandachtspunten in het functioneren van de driehoek.

Het Huis geeft aan zich in gesprekken over begroting en financiering niet altijd voldoende gehoord te hebben gevoeld door het departement. Volgens het Huis was daarbij ook de hoogambtelijke aandacht gedurende de evaluatieperiode beperkt, met name vanuit de beleidsverantwoordelijke opdrachtgever. Omdat het Huis voor zijn financiering afhankelijk is van BZK, ervaart het dit als een beperking. Het Huis is zich ervan bewust dat financiële afhankelijkheid van een ministerie voor zbo's in algemene zin geldt, maar geeft aan dat dit voor het Huis extra zwaar weegt vanwege de onafhankelijke positie die het in het stelsel moet innemen, ook ten opzichte van de Rijksoverheid. Daarbij wijst het Huis niet alleen op het ontbreken van een jaarlijks bestuurlijk gesprek over de omvang van het beschikbare budget, maar ook op het ontbreken van de ruimte om tijdig capaciteit uit te breiden en op de vertraging waarmee aanvullende middelen beschikbaar komen nadat daarover een besluit is genomen.

De eigenaar geeft aan dat de interactie steeds meer en beter is geworden, maar dat sommige onderwerpen nog niet voldoende zijn 'uitgekauwd' in de relatie. Sinds dit jaar is volgens de eigenaar sprake van een 'getrapte' overlegstructuur (waar onderwerpen op verschillende niveaus kunnen worden besproken, zowel ambtelijk als bestuurlijk). In de evaluatieperiode heeft het departement soms ervaren dat het Huis, bijvoorbeeld over mogelijk nieuwe taken voor het Huis, het gesprek zocht met de buitenwereld en met Kamerleden zonder dat de opdrachtgever en de eigenaar daar vooraf bij betrokken waren. Volgens de eigenaar draagt dit niet optimaal bij aan de mogelijkheid om onderwerpen vooraf binnen de driehoek te bespreken. Meer in het algemeen ziet de eigenaar ruimte om de slagvaardigheid van de driehoek te vergroten door voorstellen tijdig aan elkaar voor te leggen en daar over en weer sneller op te reageren.

[39] WaU staat voor Werk aan Uitvoering en is een rijksbreed programma om de publieke dienstverlening te verbeteren.

De opdrachtgever geeft aan dat de rolverdeling tussen eigenaar en opdrachtgever in een deel van de evaluatieperiode niet scherp genoeg was. Door wisselingen en uitval aan de kant van de eigenaar kwamen werkzaamheden die volgens de driehoek bij de eigenaar horen deels bij de opdrachtgever terecht. Dit droeg er volgens de opdrachtgever aan bij dat het voor het Huis niet altijd duidelijk was bij wie het met welke vraag moest zijn. Sinds 2025 wordt bewuster gestuurd op een scherpere scheiding tussen eigenaarschap en beleid en zijn werkzaamheden en verantwoordelijkheden duidelijker belegd. Tegelijkertijd ziet de opdrachtgever nog ruimte om de samenwerking voorspelbaarder te maken, onder meer door voor het Huis duidelijker te maken welke onderwerpen bij welke rol thuishoren en welke informatie binnen de planning en controlcyclus op welk moment wordt verwacht.

Vooruitkijkend, zijn de betrokken partijen optimistisch over het functioneren van de driehoek. De eerdergenoemde heisessie in 2026 wordt herin als een belangrijk moment gezien. Volgens betrokkenen heeft dit geholpen om verwachtingen over en weer te verduidelijken en het onderlinge vertrouwen te versterken. Ook is er meer aandacht gekomen voor een heldere rolverdeling en voor de vraag welke onderwerpen op welk niveau binnen de driehoek moeten worden besproken. De betrokken partijen zien dit als een positieve ontwikkeling en verwachten dat de samenwerking hierdoor verder kan verbeteren.

6.2 Samenwerking bevoegde autoriteiten

Met de inwerkingtreding van de Wbk in februari 2023 zijn verschillende organisaties aangewezen als bevoegde autoriteit voor het ontvangen en opvolgen van meldingen van vermoedens van misstanden.[40] Het Huis is één van deze bevoegde autoriteiten en werkt samen met acht andere bevoegde autoriteiten: de Autoriteit Consument & Markt, de Autoriteit Financiële Markten, de Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming, de Autoriteit Persoonsgegevens, De Nederlandsche Bank, de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit en de Nederlandse Zorgautoriteit.[41]

De samenwerking is sinds 2024 vastgelegd in een gezamenlijk samenwerkingsprotocol. [42] De bevoegde autoriteiten vormen een netwerk waarin zij kennis en ervaringen uitwisselen en hun werkzaamheden op elkaar afstemmen. Het Huis heeft hierin een coördinerende en faciliterende rol en organiseert periodiek overleg tussen de contactpersonen van de bevoegde autoriteiten. Ook zijn afspraken gemaakt over het doorverwijzen van melders, waarbij een melding die binnenkomt bij een autoriteit die daarvoor niet bevoegd is na instemming van de melder wordt doorgestuurd naar juiste bevoegde autoriteit.

Deze bevoegd autoriteiten behandelen tezamen het overgrote merendeel van de meldingen van een vermoeden van een misstand (zie tabel 11). Sinds de inwerkingtreding van de Wbk is het aantal meldingen dat de bevoegde autoriteiten gezamenlijk ontvangen sterk toegenomen. Ook het aantal meldingen dat in onderzoek wordt genomen is in vergelijking met 2023 sterk toegenomen.

[40] Wet bescherming klokkenluiders (2026). Te raadplegen via: wetten.nl - Regeling - Wet bescherming klokkenluiders - BWBR0037852.
[41] Overigens werkt het Huis ook samen met andere toezichthouders, zoals de NLA (Arbeidsinspectie) en Onderwijsinspectie.
[42] Huis voor Klokkenluiders (2024). Samenwerkingsprotocol bevoegde autoriteiten Wbk. Te raadplegen via: Samenwerkingsprotocol bevoegde autoriteiten Wbk | Huisvoorklokkenluiders.

	2023	2024	2025
Totaal aantal ontvangen meldingen van een vermoeden van een misstand	85	183	330
Aantal meldingen dat in onderzoek is genomen	17	129	108
Aantal onderzoeken dat in het betreffende jaar is afgerond	11	54	22

Tabel 11. Overzicht van aantal ontvangen meldingen, gestarte onderzoeken en afgeronde onderzoeken van de acht bevoegd autoriteiten, inclusief het Huis, 2023-2025. N.B. De bevoegde autoriteiten kregen deze taak in 2023. Sindsdien wordt hierover gerapporteerd. Voor eerdere jaren zijn daarom geen cijfers beschikbaar.

Percepties van bevoegd autoriteiten

De gesproken bevoegde autoriteiten zijn positief over de samenwerking met het Huis en zien duidelijke meerwaarde in de rol die het Huis binnen het netwerk vervult. Zij waarderen met name dat het Huis de samenwerking coördineert, kennis en jurisprudentie deelt en beschikbaar is als sparringpartner bij specifieke vragen over de toepassing van de Wbk. Ook het gezamenlijk bespreken van geanonimiseerde casuïstiek, onder meer in leercirkels, wordt als waardevol ervaren. Daarnaast waarderen sommige bevoegde autoriteiten dat het Huis hen heeft geholpen bij het inrichten van het eigen meldproces.

7. Opvolging aanbevelingen uit wetsevaluatie 2020

In het kader van deze zbo-evaluatie is gevraagd in beeld te brengen hoe en in welke mate de opvolging is gegeven aan de wetsevaluatie van 2020, voor zover het gaat om suggesties of aanpassingen die het Huis betreffen. Dit beschrijven we in dit hoofdstuk.

7.1 Mate van opvolging

In de wetsevaluatie uit 2020 zijn twee typen aandachtspunten voor het Huis benoemd.[43] Ten eerste is gewezen op de mogelijke meerwaarde van een Raad van Advies. Ten tweede zijn zes typen informatie benoemd die in de jaren daarna systematischer zouden moeten worden verzameld om bij een volgende evaluatie beter zicht te hebben op het functioneren en de effecten van de wet. Hierna beschrijven we voor beide onderdelen in hoeverre hieraan opvolging is gegeven.

In paragraaf 6.3 van de wetsevaluatie is geconcludeerd dat een Raad van Advies van toegevoegde waarde kan zijn voor het Huis en een structuur kan bieden om in verbinding te staan met relevante organisaties, met ontwikkelingen in de maatschappij en met kennis en expertise van andere organisaties.
Mate van opvolging: We concluderen dat het Huis hieraan opvolging heeft gegeven middels de oprichting van de Maatschappelijke Adviesraad in 2020. In aanvulling hierop geven we aan dat uit de verslaglegging is gebleken dat begin 2025 (door de MAR en het Huis zelf) is geconcludeerd dat er in de jaren ervoor te weinig gebruik is gemaakt van de expertise van de MAR en dat men dit wil verbeteren.[44] Er is afgesproken dat het Huis de MAR consequent zal meenemen in de actuele (politieke) ontwikkelingen en daartoe frequenter informatie delen en dat de MAR jaarlijks vooraf zal worden meegenomen en/of worden bevraagd in de processen die leiden tot het jaarplan, het jaarverslag en de Veermanlezing (in plaats van hierover achteraf te worden geïnformeerd).

Het tweede onderdeel betreft de zes typen informatie die in de reflectie aan het einde van het evaluatierapport uit 2020 zijn benoemd. In die reflectie is aangegeven dat (in 2020) nog relatief weinig feiten en cijfers beschikbaar waren om uitspraken over de effectiviteit van de wet te doen. Om te borgen dat de feitelijke basis bij een volgende evaluatie voldoende zou zijn om hardere conclusies te kunnen trekken is aangegeven welke aanvullende informatie in de komende jaren (na 2020) systematisch zou moeten worden verzameld.

We constateren dat voor één van deze zes typen informatie geldt deze informatie volledig wordt verzameld:

1. De aanbeveling luidde: *"Monitor de aanwezigheid en toepassing van de interne meldregeling bij organisaties door er periodiek onderzoek naar te doen op een vergelijkbare wijze (zodat vergelijking in de tijd mogelijk is)."*
Mate van opvolging: We constateren dat hier invulling aan wordt gegeven middels de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA-enquête) die door TNO wordt uitgevoerd.

[43] KWINK groep (2020). Evaluatie Wet Huis voor klokkenluiders. Te raadplegen via: https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2020/07/15/eindrapport-evaluatie-wet-huis-voor-klokkenluiders/20200715-evaluatie-wet-huis-voor-klokkenluiders.pdf.
[44] Bron: Verslag MAR 27 maart 2025.

Voor vier van de zes typen informatie constateren we dat deze gedeeltelijk zijn of worden verzameld. We lichten dat toe door hierna telkens de aanbeveling weer te geven en daarachter in welke mate die is opgevolgd.

2. De aanbeveling luidde: *"Tevredenheidsonderzoek' onder melders, zowel direct na het 'sluiten van de relatie' alsmede na een periode van bijvoorbeeld een jaar of twee jaar na het sluiten van de relatie. Het Huis monitort op dit moment niet op systematische wijze de 'klanttevredenheid' van de adviesvragers en verzoekers tot het instellen van een onderzoek. Om meer zicht te krijgen op hoe externe melders de rechtsbescherming ervaren en hoe dit zou kunnen worden verbeterd, is het van belang om dit te gaan doen. Zo kan een beter beeld worden verkregen van de realisatie van de doelen van de wet. Bovendien is het voor een organisatie randvoorwaardelijk om de uitvoering van de taken continu te kunnen verbeteren. Wij doen de suggestie om ten behoeve van de opzet van zo'n onderzoek eerst ervaringen van andere organisaties met klanttevredenheidsmeting op te halen, bijvoorbeeld van een organisatie als het Kifid (Klachteninstituut financiële dienstverlening). Wij kunnen ons ook voorstellen dat het Huis niet zelf dit type onderzoek uitvoert, maar dat bijvoorbeeld een kennisinstelling (zoals een universiteit) wordt gevraagd hier onderzoek naar te doen."*
Mate van opvolging: We constateren dat er geen systematisch tevredenheidsonderzoek is opgezet, waarmee bijvoorbeeld direct na het sluiten van de relatie de tevredenheid wordt uitgevraagd. Een tevredenheidsonderzoek onder melders is volgens het Huis aanvankelijk wel opgezet, maar niet doorgezet. In paragraaf 3.1 is uitvoerig beschreven wat de verklaringen daarvoor zijn van het Huis. Er worden op dit moment wel enkele schriftelijke vragen gesteld aan adviesvragers die klokkenluiders zijn en na afloop van een onderzoek worden zowel werknemer als werkgever uitgenodigd voor een evaluatiegesprek in aanwezigheid van de bestuurder om de ervaringen uit te vragen.

3. De aanbeveling luidde: *"Informatie over de doorlooptijden bij het Huis, zodat beter is vast te stellen welk percentage van de zaken binnen de wettelijke normen dan wel streefnormen uit de wet worden afgehandeld (bijvoorbeeld de wettelijke norm van 6 weken voor het besluiten tot het al dan niet instellen van een onderzoek op verzoek van een melder)."*
Mate van opvolging: We constateren dat er inmiddels betere informatie beschikbaar is over de doorlooptijden en wachttijden bij het Huis, maar dat die informatie niet over de volledige evaluatieperiode (2020-2025) beschikbaar is. Ook constateren we dat dit nog niet geautomatiseerd uit het zaaksysteem te halen is. Dat maakt het ook lastig om de informatie als sturingsinstrument te gebruiken.

4. De aanbeveling luidde: *"Analyse van uitspraken van het Huis in onderzoeken en of die bijdragen aan rechtsbescherming in het traject na het verschijnen van het rapport (al dan niet aan de hand van uitkomsten van rechtszaken die volgen op de rapporten van het Huis). Onderzoek onder deze melders is van groot belang."*
Mate van opvolging: De aanbeveling ziet op het monitoren van de rechtsbescherming van de melder en of die, bijvoorbeeld aan de hand van het bejegeningsonderzoek, zijn of haar recht kan halen jegens de werkgever. Dit type monitoring hebben we niet aangetroffen bij het Huis. Wat we wel hebben aangetroffen (waardoor we toch nog constateren dat deze aanbeveling deels is opgevolgd) is dat het Huis soms aanbevelingen doet aan werkgevers (bijvoorbeeld over de toepassing van een vertrekregeling of over het inhuurproces en het bevorderen van integriteitsbewustzijn), zich op de hoogte laat stellen door de werkgever welke acties zijn ondernomen en daar (als Huis) een oordeel over geeft alvorens het dossier te sluiten. In voorkomende gevallen wordt ook de Eerste Kamer en Tweede Kamer hierover geïnformeerd.

5. De aanbeveling luidde: *"Er zijn weliswaar cijfers over hoeveel melders advies vragen bij het Huis (of om onderzoek door het Huis vragen), maar er zijn geen cijfers over hoeveel melders niet bij het Huis terecht zijn gekomen. De vraag is dus of en in welke mate de mensen die bij het Huis terechtkomen voor advies 'het topje van de ijsberg' zijn. Om daar een beeld van te krijgen is (wetenschappelijk) onderzoek nodig naar bijvoorbeeld cijfers over aantallen werknemers die niet eens een interne melding durven te doen, over het aantal gevallen waarbij er wel interne melding wordt gedaan én die goed wordt opgepakt óf over interne meldingen die niet goed worden opgepakt maar de werknemer een te grote drempel ervaart om de stap naar een externe melding te zetten."*
Mate van opvolging: Het type onderzoek dat hiervoor wordt bedoeld wordt niet uitgevoerd, en daarbij past ook wel de opmerking bij dat het niet eenvoudig is dit te onderzoeken. Dit laat onverlet dat het Huis wel enig onderzoek doet naar sectoren die bijvoorbeeld ondervertegenwoordigd (lijken te) in de meldingen bij het Huis. Het Huis houdt daartoe handmatig bij uit welke sectoren verzoeken komen en houdt dit naast de beschikbare informatie van het CBS. Op deze manier reflecteert het Huis wel over wat dat betekent met betrekking tot welke vragen/verzoeken ze wel en niet krijgen.

Voor één van zes typen constateren we dat er geen informatie wordt verzameld. Dit betreft het volgende:

6. De aanbeveling luidde: *"Onderzoek naar de vindbaarheid (en eventueel de bekendheid) van het Huis. Een belangrijke vraag is namelijk in welke mate werknemers het Huis weten te vinden, in het geval hun organisatie geen meldprocedure heeft waarin wordt verwezen naar het Huis."*
Mate van opvolging: Hier is geen onderzoek naar gedaan.

7.2 Reflectie

In de paragraaf hiervoor is aangegeven in welke mate de verschillende aanbevelingen en aandachtspunten uit de wetsevaluatie van 2020 zijn opgevolgd. Daaruit is het beeld naar voren gekomen dat sommige aanbevelingen en aandachtspunten zijn opgevolgd en andere aanbevelingen gedeeltelijk (vier aanbevelingen) of niet zijn opgevolgd (één aanbeveling). De vraag is in welke mate deze niet of gedeeltelijk opgevolgde aanbevelingen en aandachtspunten uit 2020 zodanig belangrijk zijn, dat gerechtvaardigd is om ze wederom als aanbeveling op te nemen.

Wij vinden het alsnog opvolgen van aanbeveling 2 (over het uitvoeren van tevredenheidsonderzoek) zodanig belangrijk dat we hier ook bij deze zbo-evaluatie een expliciete aanbeveling van hebben gemaakt (zie paragraaf 9.6 waar de aanbevelingen zijn toegelicht).

Ook voor aanbeveling 3 (informatie over doorlooptijden bijhouden) geldt dat deze expliciet terugkomt in de aanbevelingen die we in deze zbo-evaluatie doen, namelijk de aanbeveling om de informatiehuishouding te vernieuwen (zie paragraaf 9.6 waar de aanbevelingen zijn toegelicht).

Voor de aanbevelingen 4 tot en met 6 uit de voorgaande paragraaf geldt dat het onzes inziens nog steeds relevant is om ze op te volgen, maar we wegen dat niet zodanig zwaar dat we hier wederom een aanbevelingen van hebben gemaakt in de zbo-evaluatie. Deze onderwerpen komen dus niet expliciet terug in de aanbevelingen die in paragraaf 9.6 zijn geformuleerd.

8. Toekomstbestendigheid

In het kader van deze zbo-evaluatie is gevraagd in kaart te brengen in welke mate het Huis als zbo voldoende geëquipeerd en goed gepositioneerd is om de komende jaren de continuïteit van doeltreffende en doelmatige uitvoering van taken te borgen, en wat is er nodig om het Huis te equiperen gelet op huidige en toekomstige ontwikkelingen.

Als het gaat om de huidige en toekomstige ontwikkelingen voor het Huis, dan springen er twee ontwikkelingen uit qua belang:

- De toename in contactverzoeken, adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken aan het Huis. In 2025 is een sterke toename zichtbaar in de cijfers en deze ontwikkeling heeft zich in 2026, ten tijde van deze evaluatie, voortgezet. Het Huis verwacht dat de toename zich zal voortzetten, bijvoorbeeld doordat de bekendheid van het Huis toeneemt maar ook doordat verzoekers bijvoorbeeld met behulp van AI gemakkelijker verzoeken kunnen indienen. Tegelijkertijd is lastig te voorspellen hoe de aantallen zich zullen ontwikkelen de komende jaren. Deze ontwikkeling is relevant, omdat het Huis er als organisatie wel op toegerust moet zijn om de groei in het aantal verzoeken aan te kunnen, ook als die groei enigszins grillig of onvoorspelbaar is.
- Een tweede ontwikkeling is dat de Wet bescherming klokkenluiders (Wbk) voorziet in een uitbreiding van het takenpakket van het Huis met toezicht- en sanctiebevoegdheden. Deze uitbreiding is in de wet opgenomen via het amendement-Leijten, dat eind 2022 door de Tweede Kamer is aangenomen.[45] Deze nieuwe taken en bevoegdheden zijn nog niet in werking getreden. In de stand-van-zakenbrief van de minister van BZK van 10 juli 2025 benoemt de minister dat het amendement-Leijten in de huidige vorm nog niet in werking kan treden.[46] De minister verwijst daarbij naar een juridisch vooronderzoek, waarin is geconcludeerd dat diverse wetswijzigingen en nadere uitwerking nodig zijn om te komen tot een juridisch houdbaar en uitvoerbaar toezicht- en handhavingsstelsel.[47] Volgens de minister wordt gewerkt aan een wetsvoorstel. Om goed in beeld te krijgen wat ervoor nodig is om het Huis goed toe te rusten op bestuursrechtelijke toezichts- en handhavingstaken heeft de minister aangegeven dit via onderzoek in beeld te willen brengen. De minister richt zich daarbij in eerste instantie op toezicht en handhaving op de aanwezigheid en toepassing van de verplichte interne meldprocedure, de informatieplicht van werkgevers over de meldprocedure en rechtsbescherming en het waarborgen van de identiteit van de melder.

We constateren dat het Huis nog niet voldoende geëquipeerd is voor de toekomst. Dat is ook logisch gegeven het feit dat het Huis een relatief jonge en kleine organisatie is die sterk in ontwikkeling is, gegeven de groei van het aantal contact-, advies- en onderzoeksverzoeken (dat lastig te voorspellen is) en gegeven de uitbreiding van taken die in de wet is opgenomen.

De toekomstbestendigheid van de organisatie moet nog verder worden versterkt, waarbij we de volgende uitdagingen zien voor de organisatie van het Huis:

- De toename en de fluctuatie (in de zin dat verzoeken niet evenredig verdeeld over het jaar binnenkomen maar soms in pieken) in het aantal verzoeken vergt van het Huis dat wordt gezocht naar manieren om de capaciteit en middelen van het Huis zo goed en flexibel mogelijk in te zetten om te voorkomen dat te lange wachttijden ontstaan. Daar is geen gemakkelijke oplossing voor,

[45] Tweede Kamer (2022), Kamerstukken II 2022/23, 35851, nr. 51.
[46] Tweede Kamer (2025), Kamerstukken II 2024/25, 35 851, nr. 74.
[47] Pro Facto (2024). Juridisch vooronderzoek naar enkele toezichts- en handhavingsbepalingen uit de Wet bescherming klokkenluiders.

maar dit vraagt om een combinatie van maatregelen die in samenhang kunnen worden ingezet. Bijvoorbeeld door meer dan nu gebruik te maken van een flexibele schil (die thans al voor onderzoek wordt ingeschakeld, maar niet voor advies), door meer dan nu medewerkers multi-inzetbaar te maken (waardoor ze kunnen worden ingezet op de taken waar de 'nood op dat moment het hoogst is'), door meer dan nu de werkwijze te innoveren en bijvoorbeeld AI in te zetten (bijvoorbeeld bij de uitvoering van taken door medewerkers, maar ook in het primaire proces, bijvoorbeeld door met hulp van AI eerstelijnsadvisering te gaan bieden aan adviesvragers). Het voorgaande dient eraan bij te dragen dat de organisatie robuuster en minder kwetsbaar wordt voor bijvoorbeeld uitval van individuele medewerkers. Het voorgaande laat overigens onverlet dat ook capaciteitstoename in termen van extra handen nodig kan zijn.

- Voor de toekomstbestendigheid van de organisatie is het van belang dat de informatiehuishouding en administratieve organisatie worden vernieuwd. Registratie en analyse vinden nog voor een belangrijk deel handmatig plaats. Dit kost veel tijd en leidt tot inefficiëntie. De voorgenomen vernieuwing is noodzakelijk, maar zal volgens het Huis naar verwachting pas vanaf eind 2027 tot verbetering leiden.
- Uitbreiding van het takenpakket van het Huis met toezicht- en sanctiebevoegdheden, zoals het opleggen van een boete of last onder dwangsom, vergt het inbrengen van nieuwe vaardigheden en expertise in de organisatie van het Huis. Deze taak vergt onderzoek, het nemen van boetebesluiten of het opleggen van een last, maar ook het kunnen afhandelen van bezwaren en eventueel (hoger) beroepen.
- Tot slot: een toekomstbestendige organisatie dient verder vooruit te plannen dan één jaar en dient een Meerjarenplan te hebben en uit te voeren. Het huis had in het verleden een meerjarenplan, maar heeft op dit moment niet zo'n plan. Het Huis geeft aan dat dit een gevolg is van het herijken van de visie (die momenteel wordt uitgewerkt) en gebrek aan duidelijkheid van het ministerie over de uit te voeren toezicht- en handhavingstaken, welke volgens het Huis beide een (groot) effect hebben op een meerjarenplan. Om die reden maakt het Huis momenteel gebruik van een jaarplan en een (niet tijdsgebonden) projecten- en trajectenplan. Wel heeft het Huis aangegeven de ambitie te hebben om in het najaar van 2026 alsnog een meerjarenplan 2027-2030 gereed te hebben.

9. Conclusies en aanbevelingen

9.1 Context waarin het Huis moet functioneren

Alvorens we in dit hoofdstuk de belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbevelingen schetsen, constateren dat het Huis zijn taken uitvoert in een uitdagende context. De factoren die deze context bepalen maken we expliciet, omdat ze van belang zijn bij het wegen van feiten en signalen over het functioneren van het Huis. Die context ziet er als volgt uit:

- Het Huis heeft te maken met een sterke groei van het aantal adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken, die bovendien fluctueert in de tijd (in de zin dat verzoeken niet evenredig verdeeld over de tijd bij het Huis binnenkomen, maar soms ook in pieken). Deze groei is bepalend voor de werkvoorraad van het Huis, maar is tegelijkertijd nauwelijks beïnvloedbaar door het Huis. Deze groei en de fluctuaties stellen de organisatie op de proef, want verzoekers moeten zo snel mogelijk worden geholpen, maar de resources van het Huis zijn niet oneindig. Het Huis kan dus niet (simpelweg) extra mensen inzetten.
- Verzoekers hebben soms hoge verwachtingen van het Huis, terwijl het Huis vaak ‘nee’ moet verkopen. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar bij de afhandeling van onderzoekstoetsen, waarbij het Huis in het overgrote deel besluit (moet besluiten) om geen onderzoek in te stellen op grond van de wettelijke criteria. Dat is ook zichtbaar bij de beoordeling van adviesverzoeken, waarbij het Huis vaststelt of iemand een klokkenluider is en in het overgrote deel van de gevallen besluit (moet besluiten) dat de betrokkene geen klokkenluider is in de zin van de Wbk. Ook is het zichtbaar in de verwachting die de verzoeker soms heeft dat het Huis een misstand of een benadeling kan doen stoppen, terwijl het Huis hierover slechts kan rapporteren.
- Van de eerste beoordeling door de afdeling Advies hangt meer af dan voorheen. In de evaluatieperiode zijn twee voorzieningen voor klokkenluiders opgezet: psychosociale ondersteuning en kosteloze rechtsbijstand en mediation. Toegang tot deze voorzieningen verloopt via een doorverwijzing van het Huis. Daarmee heeft de beoordeling door een adviseur of sprake is van een vermoeden van een misstand niet alleen betekenis voor het verdere adviestraject, maar ook voor de toegang tot deze voorzieningen. Voor adviesvragers kan er hierdoor meer afhangen van de eerste beoordeling door het Huis.
- Casuïstiek waarmee het Huis te maken krijgt, kan ook buiten het Huis veel aandacht krijgen. Zaken rond vermoede misstanden en de positie van melders komen met enige regelmaat ook aan de orde in de media of de Tweede Kamer. Het Huis opereert hierdoor in een maatschappelijk en politiek gevoelige omgeving, waarin individuele zaken veel aandacht kunnen krijgen, maar het Huis zich tegelijkertijd niet over die individuele zaken kan uitspreken in de openbaarheid.
- Het Huis is een relatief kleine organisatie (een formatie van 31 fte in 2025), maar wel een organisatie waarvan een hoge mate van zorgvuldigheid en professionaliteit wordt verwacht (vanwege de aard en gevoeligheid van de taak). Het Huis ligt daardoor regelmatig onder een vergrootglas.
- Er bestaat onzekerheid over het toekomstige takenpakket van het Huis en de omvang ervan. Het gaat om de uitbreiding van taken op het gebied van toezicht en handhaving. Op dit moment wordt door PWC een taak budgetanalyse uitgewerkt voor deze taken. Echter, zolang de precieze omvang van de taken niet vaststaat, moet het Huis rekening houden met nieuwe taken zonder dat volledig

duidelijk is wat deze zullen vragen van de organisatie, de capaciteit en de inrichting. Tegelijkertijd moeten de bestaande wettelijke taken onverminderd worden uitgevoerd.

Deze factoren vormen tezamen de context waarin we de doeltreffendheid en doelmatigheid van het functioneren van het Huis moeten beoordelen.

9.2 Bevindingen op de beoordelingscriteria

Tevredenheid

We constateren dat het Huis geen systematisch of structureel tevredenheidsonderzoek onder de doelgroep uitvoert of laat uitvoeren (waarmee bijvoorbeeld direct na het sluiten van de relatie de tevredenheid wordt uitgevraagd). In paragraaf 3.1 is nader toegelicht dat het Huis hier eerder wel een poging toe heeft gedaan en wat de overwegingen zijn van het Huis om er momenteel geen invulling aan te geven.

Wel voert het Huis na afloop van onderzoeken evaluatiegesprekken met onderzoeksverzoekers en werkgevers en zet het na adviestrajecten aan klokkenluiders drie schriftelijke evaluatievragen uit. Het beeld hieruit is volgens het Huis dat de meeste klokkenluiders zeer tevreden zijn, maar dat soms tegenvalt wat het Huis kan doen voor klokkenluiders. Het huis geeft aan dit aan het begin goed uit te leggen, maar te ervaren dat de verwachtingen van klokkenluiders hoger zijn dan wat het Huis kan bieden.

In de enquête die we zelf hebben uitgezet is gebleken dat respondenten die de enquête hebben ingevuld relatief ontevreden zijn over het functioneren van het Huis: 20% van de respondenten geeft aan (zeer) tevreden te zijn over het functioneren van het Huis, terwijl bijna 60% aangeeft (zeer) ontevreden te zijn. Zoals beschreven in paragraaf 3.1 is de ontevredenheid hoger onder respondenten bij wie de advisering is stopgezet (N=28). Tegelijkertijd is ook onder respondenten bij wie de advisering is voortgezet (n=30) nog 40% (zeer) ontevreden over het functioneren van het Huis.

Bekendheid en vindbaarheid

Er is geen onderzoek beschikbaar naar bekendheid en vindbaarheid van het Huis voor klokkenluiders. De sterke groei van het aantal contactverzoeken, adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken duidt wel op een toename van de bekendheid van het Huis.

Het Huis heeft de ambitie om de bekendheid en vindbaarheid verder te vergroten en wil daarom nadrukkelijker naar buiten treden, zodat potentiële melders, adviesvragers en andere doelgroepen het Huis nog beter weten te vinden.

Tegelijkertijd is er ook een zorg: meer bekendheid leidt tot meer verzoeken, en de vraag is of het Huis dit aan kan. Die zorg is terecht gegeven de huidige wachttijden die er nu reeds zijn.

Toegankelijkheid

Het Huis is laagdrempelig bereikbaar en in die zin is het Huis toegankelijk. Het Huis is via verschillende kanalen bereikbaar en heeft met het contactcentrum een duidelijk centraal toegangspunt ingericht. De keuze om het contactcentrum door adviseurs te laten bemensen draagt er bovendien aan bij dat personen die contact opnemen vanaf het eerste moment inhoudelijk kunnen worden geadviseerd en geholpen of naar de juiste plek kunnen worden geleid.

Tegelijkertijd kan de toegankelijkheid verder worden vergroot, vooral als het gaat om de informatievoorziening via de website. Uit onze analyse van de website, waarbij we ook hebben gekeken naar websites van andere organisaties met een vergelijkbare publieksgerichte functie, ontstaat het beeld dat de website van het Huis relatief veel tekst bevat en sterk is gericht op juridische juistheid en

volledigheid. Ook de relatief grote instroom van personen voor wie het Huis uiteindelijk niet de aangewezen organisatie is, geeft aanleiding om te bezien of de website gebruikers nog beter kan helpen te bepalen wat het Huis voor hen kan betekenen en of zij tot de doelgroep van het Huis behoren. Bijvoorbeeld via een sneltest of beslisboom.

Voorts kan het soms lang duren voordat iemand wordt geholpen, wat afbreuk doet aan de toegankelijkheid. We zien dat het Huis dit zelf ook actief meldt op de eigen website. Dat is enerzijds begrijpelijk in het kader van het management van verwachtingen richting potentiële adviesvragers en onderzoeksverzoekers. Anderzijds creëert dit het risico dat deze boodschap potentiële adviesvragers of onderzoeksverzoekers afschrikt om contact op te nemen met het Huis. We kunnen op basis van de beschikbare informatie niet vaststellen in welke mate dit effect zich in de praktijk voordoet, maar er kan op grond van onder meer de enquêteresultaten worden geconcludeerd dat er in een deel van de casuïstiek sprake is van een behoefte aan urgent advies.

Kwaliteit

De kwaliteit van de taakuitvoering is, voor ons als onderzoekers, lastig objectief te beoordelen. Wij hebben in het kader van deze evaluatie geen second opinion gedaan op beslissingen van het Huis, bijvoorbeeld beslissingen over het wel of niet instellen van onderzoek. Ook is er geen mogelijkheid tot bezwaar, beroep en/of hoger beroep, waardoor het ook niet mogelijk is een analyse te maken van gegronde bezwaren, beroepen en hoger beroepen teneinde daarmee de kwaliteit van de taakuitvoering vast te stellen.

Wat we wel kunnen constateren is dat het Huis een breed palet aan waarborgen heeft getroffen om de kwaliteit te borgen en te verbeteren. Dat gaat onder meer om de protocollen (voor advies, onderzoek, en ook voor communicatie van alle medewerkers), om het hebben van een externe klachtfunctionaris, om toepassing van het 4-ogen principe (bijvoorbeeld altijd twee onderzoekers op een onderzoek), om het voeren van evaluatiegesprekken na afronding van onderzoek, om leercirkels voor medewerkers met voorbeelden van vermoede misstanden en geanonimiseerde casuïstiek, et cetera.

In het kader van deze evaluatie is het niet alleen relevant om te analyseren hoe de kwaliteit is geborgd, maar ook hoe die is ervaren:

- Bij de externe klachtenfunctionaris komen jaarlijks 4 tot 10 klachten binnen, waarvan er doorgaans 1 of 2 (deels) gegrond worden verklaard. Klachten gaan vooral over inhoudelijke beslissingen, communicatie, bejegening en duur van afhandeling. Gegronde klachten betroffen communicatie en bejegening door het Huis, niet de inhoudelijke beoordeling.
- Bij de Nationale ombudsman komen jaarlijks 2 tot 9 klachten binnen over het Huis. De Nationale ombudsman voert geen inhoudelijke heroverweging uit van besluiten of onderzoeken van het Huis, maar beoordeelt wel de wijze waarop het Huis de betrokkene heeft behandeld. Dit is aldus slechts marginale toets. De klachten hebben geleid tot 5 onderzoeken in de evaluatieperiode, waarbij in 2 onderzoeken de klacht deels gegrond is verklaard. In beide gepubliceerde zaken verklaarde de Nationale ombudsman een klacht over de duur van de behandeling gegrond. In één zaak betrof dit de duur van een onderzoek, in de andere de duur van de beoordeling van de ontvankelijkheid van een verzoek om een misstandonderzoek. De overige onderzochte klachten werden in beide zaken ongegrond verklaard.
- De externe stakeholders die zijn gesproken in de evaluatie vinden het lastig de kwaliteit van de taakuitvoering te beoordelen, maar voor zover ze er zicht op hebben zijn ze overwegend positief over de deskundigheid van medewerkers.
- De respondenten die de enquête hebben ingevuld zijn overwegend kritisch over de kwaliteit van de taakuitvoering door het Huis. Bijna de helft van de respondenten (44%) geeft aan de advisering

niet van goede kwaliteit te vinden. Zij lichten hierin onder andere toe juridische kennis te missen bij de adviseur over het specifieke vakgebied waarop hun melding betrekking heeft.

Onafhankelijkheid

De Kaderwet zbo's is van toepassing op het Huis voor klokkenluiders. Via de Wet bescherming klokkenluiders is een aantal artikelen van de Kaderwet niet van toepassing verklaard, waarmee de onafhankelijkheid van Huis aanvullend is geborgd. Dit is een gebruikelijke constructie in het geval van zbo's die onafhankelijk van het ministerie moeten kunnen functioneren.

Het voorgaande laat onverlet dat de minister de begroting van het Huis dient goed te keuren en dat daarmee het Huis voor zijn middelen afhankelijk is van de minister, net als dit ook geldt voor andere zbo's.

Tijdigheid en snelheid

De doorlooptijden en wachttijden zijn niet systematisch bekend en vergelijkbaar over de hele evaluatieperiode 2020-2025. Er wordt inmiddels wel steeds meer gemeten op dit vlak. Inmiddels wordt er ook over gerapporteerd in de viermaandsrapportages (hierna: VMR's) aan het ministerie, maar dat was in de beginperiode van de VMR's nog niet het geval. Voor de huidige informatie over wachttijden en doorlooptijden geldt dat die nog steeds deels handmatig wordt verzameld en dat verschillen tussen bijvoorbeeld bruto- en netto-doorlooptijden niet kunnen worden weergegeven.

Uit de meest recente VMR ten tijde van de uitvoering van deze evaluatie (medio 2026) is gebleken dat de huidige wachttijden lang zijn, zowel de wachttijd voordat de adviesrelatie met de adviesvrager aanvangt (circa 11 weken), als de wachttijd voordat gestart wordt met het uitvoeren van een onderzoekstoets na het doen van een onderzoeksverzoek door een verzoeker (meer dan 12 weken). Ook de doorlooptijden van onderzoeken zijn lang. Voor de vijf onderzoeken geldt dat de streeftijd van maximaal één jaar in vier gevallen niet is gehaald. Ook uit de enquête blijkt dat de wachttijden en doorlooptijden een belangrijk kritiekpunt zijn met betrekking tot het functioneren van het Huis.

De lange wachttijden en doorlooptijden zijn onder meer een gevolg van een sterke toename van de verzoeken: de organisatie van het Huis blijkt niet in staat om de toegenomen verzoeken snel af te handelen. Uitval van individuele medewerkers speelt daarbij soms ook een rol, en heeft vanwege de relatief kleine omvang van de organisatie direct relatief grote consequenties.

Er zijn door het Huis initiatieven genomen om de wachttijden en doorlooptijden te verkorten. Zo is in 2024 een analyse gemaakt van overschrijdingen en wordt bijvoorbeeld inmiddels onderscheid gemaakt tussen verschillende onderzoekstoetsen (eenvoudig tot complex), met eigen routes van afhandeling.

Hoewel we zien dat het Huis zijn best doet om de wachttijden en doorlooptijden binnen de perken te houden, vinden we de wachttijden vanuit maatschappelijk oogpunt onacceptabel lang en vinden we dat het Huis de informatievoorziening en sturing op tijdigheid dient te verbeteren en professionaliseren. Het Huis geeft aan de wachttijden ook graag te verminderen en daarvoor aanvullende middelen en capaciteit nodig te hebben.

Procedurele rechtvaardigheid

Procedurele rechtvaardigheid gaat over dat de verzoeker zich gehoord voelt, dat de verzoeker zich met respect behandeld voelt, dat de verzoeken zich serieus genomen voelt in het proces dat is doorlopen bij het Huis.

Dit criterium is met name van belang bij de onderzoekstaak van het Huis, omdat het Huis bij die taak uiteindelijk een oordeel moet geven. We zien dat er verschillende waarborgen zijn getroffen die bijdragen aan de ervaren procedurele rechtvaardigheid bij de uitvoering van de onderzoekstaak. Zo is er bij onderzoek de mogelijkheid om te reageren op gespreksverslagen en feitenrelaas, is sprake van

hoor en wederhoor op feitelijke onjuistheden in het conceptrapport, wordt inzicht verschaft in de verwerking van ingebrachte opmerkingen en wordt gewerkt met folders voorafgaand aan gesprekken met het Huis zodat mensen weten wat ze kunnen verwachten.

Ook bij de uitvoering van de adviestaak zien we dat er gekozen wordt voor een wijze van uitvoering die eraan zou moeten bijdragen dat een adviesvrager zich goed gehoord voelt. Zo is bijvoorbeeld iedere werkdag het contactcentrum bemenst met een dienstdoend adviseur die direct advies kan geven en wordt nagenoeg altijd telefonisch contact opgenomen met advieszoeker die via andere kanalen zich melden.

Wat we zien in de enquêteresultaten is dat meer dan helft van de respondenten aangeeft zich met respect behandeld te voelen. Van alle criteria waarop we hebben getoetst, zijn respondenten op dit criterium (samen met vindbaarheid) relatief gezien het meest positief (zie ook totaaloverzicht van stellingen in Bijlage I). Tegelijkertijd is het beeld niet op alle aspecten van procedurele rechtvaardigheid positief. Met name waar het gaat om de mate waarin respondenten zich gehoord voelden en om de duidelijkheid van de advisering, zijn de ervaringen van de personen die de enquête hebben ingevuld kritischer en meer verdeeld.

9.3 Conclusie doeltreffendheid wettelijke taken

In deze paragraaf presenteren wij onze conclusies over de doeltreffendheid van de drie wettelijke taken afzonderlijk. Per taak beschrijven we eerst de omvang van de taakuitvoering. Vervolgens bespreken we de positieve en kritische bevindingen over de doeltreffendheid. Op basis daarvan benoemen we de belangrijkste uitdagingen voor de toekomst.

Wettelijke taak: advies

Het Huis voert de wettelijke adviestaak uit. Immers, in de evaluatieperiode heeft het Huis 2234 adviesverzoeken ontvangen, waarvan uiteraard sommige nog doorlopen tot in 2026. Ook handelt het Huis contactverzoeken af: dat aantal is toegenomen tot meer dan 3000 in 2025.

Doeltreffende taakuitvoering is echter meer dan het uitvoeren van de adviestaak *an sich*. Het gaat ook om de vraag hóe de taak wordt uitgevoerd en wat bijvoorbeeld de (ervaren) kwaliteit is of de wachttijd.

De analyse van de doeltreffendheid van de taakuitvoering van de adviestaak laat zien dat er zowel positieve als kritische reflecties zijn te noemen:

- We constateren in positieve zin dat het Huis een diverse waarborgen heeft getroffen om de kwaliteit van de adviestaak te borgen (zoals eerder in het rapport beschreven in 3.4 Kwaliteit taakuitvoering.), bijvoorbeeld in het Adviesprotocol.
- Positief is ook dat het Huis een contactcentrum heeft ingericht en dat een adviseur van dienst iedere werkdag van 9.00-12.00 uur een snelle eerste opvang en triage kan doen. De verzoeker krijgt daardoor direct een adviseur te spreken en bovendien kunnen ‘kansloze zaken’ die niet voor het Huis zijn bedoeld er snel uit worden gefilterd en kunnen de verwachtingen worden afgestemd over wat het Huis kan bieden. Ook positief is dat het Huis er in zo veel mogelijk gevallen voor kiest telefonisch contact met verzoekers op te nemen (en niet alleen schriftelijk).
- Daarnaast is positief dat het Huis probeert andere organisaties te equiperen om vragen te beantwoorden, die anders aan het Huis zouden worden gesteld. Dit doet het Huis bijvoorbeeld richting de LVV, waarbij het Huis heeft aangegeven met wat voor vragen vertrouwenspersonen aan het Huis stelden en wat daar de antwoorden op zijn. Zo wordt LVV in staat gesteld dit ook zelf te kunnen communiceren richting de achterban en dat kan het Huis ontlasten, zodat het Huis andere activiteiten kan verrichten.

- We zijn daarentegen kritisch op de wachttijden. Er heeft een sterke groei in adviesverzoeken plaatsgevonden: van 50 in 2020 naar 467 in 2024 en 697 in 2025. Door die toename zijn aan het einde van de evaluatieperiode wachttijden ontstaan, wat betekent dat een adviesvrager moet wachten voordat de adviesrelatie aanvangt. Op dit moment zijn die wachttijden (volgens de meest recente viermaandsrapportage) 11 weken. Dat is ongewenst lang. Wel zijn we positief over het feit dat het Huis indien noodzakelijk adviesverzoeken prioriteert. Het Huis waarschuwt adviesvragers proactief als het gaat om de wachttijd. Het risico daarvan is dat adviesvragers zich niet melden bij het Huis voor advies, omdat ze niet kunnen wachten (of het gevoel hebben dat ze niet kunnen wachten).
- Een ander aandachtspunt is dat we constateren dat een groot deel van de adviesvragers geen klokkenluider is in de zin van de Wbk. In veel gevallen ontbreekt een werkrelatie (28%) of is sprake van een individueel arbeidsgeschil (15%). Hoewel het ook nuttig kan zijn deze groep van informatie te voorzien, roept dit vooral de vraag op hoe het Huis aan de voorkant ervoor kan zorgen dat er zo min mogelijk ‘onjuiste instroom’ plaatsvindt (en tegelijkertijd de ‘juiste instroom zijn weg weet te vinden naar het Huis). Daarnaast roept het de vraag om niet een groter deel van de mensen die zich richt tot het Huis kan worden geïnformeerd via meer innovatieve informatievoorziening (bijvoorbeeld eerstelijnsadvies via een chatbot) dan via de traditionele informatievoorziening die nu wordt ingezet.
- Het niet uitvoeren van systematisch tevredenheidsonderzoek onder adviesvragers (maar ook onder onderzoeksverzoekers) zien we als een gemis. Daardoor is er geen goed representatief beeld over de ervaren kwaliteit; niet bij het Huis maar bijvoorbeeld ook niet bij het Ministerie dat als eigenaar en opdrachtgever wel inzicht nodig heeft om te kunnen beslissen over beleid en in te zetten middelen. Het voorgaande betekent niet dat er geen beeld is over de tevredenheid van verzoekers. In de door ons uitgevoerde enquête blijkt dat respondenten die de enquête hebben ingevuld over het algemeen kritisch zijn over de ontvangen advisering, zowel de respondenten aan wie de advisering is stopgezet (omdat het Huis ze heeft gekwalificeerd als niet zijnde een klokkenluider) alsook de overige respondenten (die wel minder kritisch zijn, maar nog steeds overwegend kritisch). De kanttekening die daarbij past is dat selectieve respons niet uit te sluiten is (namelijk dat personen die kritisch zijn eerder geneigd kunnen zijn de enquête in te vullen).

Op grond van het voorgaande zien we vier uitdagingen voor de toekomst met betrekking tot het doeltreffender uitvoeren van de adviestaak: (1) het zoveel mogelijk afvangen van ‘onjuiste’ instroom (bijvoorbeeld via een beslisboom op de website), (2) het alsnog inrichten en uitvoeren van systematisch klanttevredenheidsonderzoek teneinde hiervan te leren en te kunnen verbeteren, (3) het benutten van innovatie en innovatieve werkwijzen om adviesvragers te helpen (bijvoorbeeld met een chatbot die op basis van betrouwbare informatie van het Huis verzoekers gericht kan adviseren als een soort van eerstelijnsadvisering) en *last but not least* (4) het reduceren van de wachttijden.

Wettelijke taak: onderzoek

Het Huis voert de wettelijke onderzoekstaak uit. Immers, in de evaluatieperiode heeft het Huis 195 onderzoeksverzoeken ontvangen, 130 onderzoekstoetsen uitgevoerd en 14 onderzoeken afgerond.

Net als bij de beoordeling van de doeltreffendheid van de adviestaak, geldt ook voor de onderzoekstaak dat de beoordeling van de doeltreffendheid meer behelst dan slechts het constateren dat uitvoering wordt gegeven aan de onderzoekstaak. Het gaat ook hier om de vraag hóe de wettelijke onderzoekstaak worden uitgevoerd, bijvoorbeeld of de taak met voldoende kwaliteit wordt uitgevoerd, of de wettelijke taak tijdig wordt uitgevoerd en wat de mate van impact of tevredenheid is over de uitvoering van de taak.

De analyse van de doeltreffendheid van de adviestaak laat zien dat er zowel positieve als kritische reflecties zijn te noemen, net als dat bij de adviestaak het geval was. In dit geval gaat het om de volgende positieve en kritische reflecties:

- Allereerst constateren we dat de kwaliteit van de taakuitvoering van de onderzoekstaak lastig objectief te beoordelen is om een aantal redenen. Wij hebben in het kader van deze evaluatie geen second opinion gedaan op individuele beslissingen van het Huis, bijvoorbeeld beslissingen over het wel of niet instellen van onderzoek en bijvoorbeeld beslissingen in een onderzoek of er wel of geen sprake is van een misstand en/of benadeling. Ook is er geen mogelijkheid tot bezwaar, beroep en/of hoger beroep, waardoor het ook niet mogelijk is een analyse te maken van gegronde bezwaren, beroepen en hoger beroepen teneinde daarmee de kwaliteit van de taakuitvoering vast te stellen. Ook voert het Huis geen systematisch tevredenheidsonderzoek uit onder alle onderzoeksverzoekers en personen die in een onderzoek betrokken zijn geweest. Een volledig representatief beeld over de tevredenheid ontbreekt daarmee.
- We constateren in positieve zin dat het Huis een breed palet aan waarborgen heeft getroffen om de kwaliteit van de onderzoekstaak te borgen (zoals eerder in het rapport beschreven bij het criterium kwaliteit taakuitvoering). Dat gaat onder meer over het vier-ogen-principe (minimaal twee onderzoekers op een onderzoek), maar ook over hoor en wederhoor in het onderzoeksproces (ter reactie voorleggen) bij verzoeker en werkgever. We zijn verder positief over de wijze waarop verzoekers doorgaans eerst worden verwezen naar Advies voordat ze een onderzoeksverzoek doen, omdat daarmee de verwachtingen van verzoeker kunnen worden afgestemd en omdat daarmee kan worden voorkomen dat niet kansrijke onderzoeksverzoeken moeten worden afgehandeld (wat zowel voor het Huis als voor de verzoeker ongewenst is). Ook zijn we positief over de introductie verschillende werkwijzen voor verschillende onderzoekstoetsen (waardoor verzoeken sneller en efficiënter worden afgehandeld).
- We constateren dat er klachten binnenkomen bij het Huis (4 tot 10 per jaar die worden afgehandeld door een externe klachtenfunctionaris) en bij de Nationale ombudsman (2 tot 9 per jaar), die vaak niet gegrond worden verklaard maar soms wel. De binnengekomen klachten gaan meestal over inhoudelijke beslissingen (wel of geen onderzoek instellen), maar daar wordt geen inhoudelijke heroverweging op gedaan. Gegronde klachten bij het Huis (1 tot 2 per jaar) betroffen communicatie en bejegening door het Huis. De twee door de Nationale ombudsman deels gegrond verklaarde klachten betroffen de duur van een onderzoek en de duur van een onderzoekstoets.
- In kritische zin constateren we dat de wettelijke termijn bij onderzoekstoetsen (binnen zes weken) en de streeftermijn bij onderzoeken (binnen een jaar afronden) vaker niet worden gehaald dan wel. De lange doorlooptijden kennen verschillende oorzaken, ook buiten de invloedsfeer van het Huis. Zorgelijker vinden we de wachttijd die thans is ontstaan door de toename in onderzoeksverzoeken sinds 2025. Die wachttijd is op dit moment meer dan drie maanden (wat betekent dat het drie maanden duurt voordat een onderzoekstoets kan starten). Dit is een ongewenste situatie, ook volgens het Huis.
- We constateren ook in kritische zin dat de respondenten die de enquête hebben ingevuld en die met afdeling Onderzoek te maken hebben gehad (n=12, waarbij in 10 gevallen het onderzoeksverzoek is afgewezen en bij twee is toegewezen) overwegend kritisch zijn over de uitvoering van de onderzoekstaak (waaronder het afhandelen van onderzoeksverzoeken) door het Huis, en in sommige gevallen ook boos. Zij zijn het vaak oneens met de onderbouwing van het Huis om geen onderzoek uit te voeren, bijvoorbeeld het oordeel van het Huis dat iets een individueel arbeidsconflict is in plaats van een misstand. Het gevoel is dat de informatie die wordt verstrekt, niet serieus genoeg wordt genomen. Ook vinden respondenten het in het algemeen lang duren en voelen ze zich niet goed op de hoogte gehouden.

Een van de meer prominente kritiekpunten van stakeholders in 'de buitenwereld' op het functioneren van het Huis voor klokkenluiders is dat er volgens hen weinig onderzoeken door het Huis worden uitgevoerd (14 onderzoeken afgerond in zes jaar: 2020-2025). Dit roept bij deze buitenwereld de vraag op of misstanden hun weg wel vinden naar het Huis en of misstanden wel worden opgelost in Nederland. Deze vraag of misstanden hun weg naar het Huis wel weten te vinden is een terechte vraag en dit is tegelijkertijd een vraag die lastig is te beantwoorden.

Dat stakeholders het weinig vinden is verklaarbaar. Het aantal onderzoeken dat het Huis uitvoert is bijvoorbeeld significant lager dan de verwachting die er was tijdens de wetsbehandeling in de Eerste Kamer (van de Wet huis voor klokkenluiders, de wet die vooraf ging aan de Wet bescherming klokkenluiders). Destijds was de verwachting dat het Huis circa 40 onderzoeken per jaar zou uitvoeren waarbij werd uitgegaan van ongeveer 10 misstandonderzoeken en ongeveer 30 bejegeningsonderzoeken. Daarnaast werd ingeschat dat 8 tot 10 zaken per jaar zouden worden doorverwezen naar andere bevoegde autoriteiten. Destijds werd gesproken van een voorzichtige inschatting die met veel onzekerheden omgeven was. Met de kennis van nu zijn er opmerkingen te maken over deze inschattingen, maar dat laat onverlet dat er hogere verwachtingen waren over de aantallen onderzoeken van het Huis dan de 1 tot 3 afgeronde onderzoeken per jaar die nu door het Huis worden gerealiseerd.

Tegelijkertijd zijn er belangrijke nuances te geven op het vermeende lage aantal (misstand)onderzoeken dat het Huis uitvoert. Dat zijn de volgende:

- Voor misstandonderzoek geldt dat die vaak onder de verantwoordelijkheid vallen van de andere bevoegde autoriteiten (omdat het Huis op dit punt vooral een *last resort* is). En die andere bevoegde autoriteiten voeren wel degelijk misstandonderzoek uit. Ter vergelijking: de bevoegde autoriteiten hebben in 2023-2025 gezamenlijk 598 meldingen van een vermoede misstand ontvangen, hebben 254 meldingen in onderzoek genomen en hebben in 2023-2025 in totaal 87 onderzoeken afgerond. In de periode 2023-2025 staat tegenover elk afgerond onderzoek door het Huis circa 15 afgeronde misstandonderzoek door de andere bevoegde autoriteiten.
- Het Huis voert naast onderzoeken ook onderzoekstoetsen uit. Dat is weliswaar formeel geen onderzoek, maar tegelijkertijd kan het ook worden gezien als een vooronderzoek op grond van de door de onderzoeksverzoeker verstrekte informatie.
- Juist door de activiteiten van het Huis kunnen mogelijk ook onderzoeken zijn 'voorkomen', bijvoorbeeld als gevolg van de advisering aan adviesvragers, als gevolg van de activiteiten in het kader van preventie en deskundigheidsbevordering of als gevolg van maatwerktrajecten.
- Het Huis is afhankelijk van de verzoeken die binnenkomen bij het Huis en afhankelijk van de wettelijke vereisten die het Huis dient toe te passen bij de beoordeling van onderzoeksverzoeken. In die zin is het aantal beperkt beïnvloedbaar door het Huis.

Op grond van het voorgaande zien we twee uitdagingen voor de toekomst. Ten eerste volgt uit de terechte vraag of misstanden hun weg wel vinden naar het Huis en of misstanden wel in voldoende mate leiden tot onderzoeken door het Huis (of bevoegde autoriteiten) dat het Huis zich in de toekomst ook nadrukkelijk blijft inspannen om ervoor te zorgen dat de juiste zaken het Huis weten te vinden en dat het Huis bekend en toegankelijk is in zoveel mogelijk sectoren van de arbeidseconomie, zodat misstanden en benadeling - als die plaatsvinden – kunnen worden onderzocht en kunnen worden opgelost. Een tweede uitdaging is het sterk reduceren van de wachttijden (en doorlooptijden) van onderzoekstoetsen en onderzoeken, omdat dit (mogelijk) leidt tot het afhaken van verzoekers.

Wettelijke taak: kennisbevordering en preventie

Over de wettelijke taak van de kennisbevordering en preventie is het eenvoudiger om een uitspraak te doen over de doeltreffendheid, dan bij de adviestaak en onderzoekstaak. Ten aanzien van de taak

kennisbevordering en preventie constateren we dat het aannemelijk is dat het Huis de taak met de gegeven middelen doeltreffend uitvoert. Uit cijfers over het websitebezoek en uit de gevoerde gesprekken in het kader van deze evaluatie blijkt dat de kennisproducten worden gevonden en gebruikt. Verder zijn geïnterviewde organisaties die gebruik hebben gemaakt van de informatie en kennisproducten van het Huis overwegend positief over de relevantie en de bruikbaarheid van kennisproducten. Positief hierin is bovendien dat het Huis terugkerende signalen of vragen vanuit de afdeling Advies gebruikt als input voor het ontwikkelen van kennisproducten. Verder zien we dat het Huis bewust zoekt naar ingangen om zijn bereik te vergoten, bijvoorbeeld door zich te richten op brancheverenigingen of overkoepelende organisaties (zoals LVV).

9.4 Conclusie doelmatigheid

We constateren dat de doelmatigheid van de taakuitvoering door het Huis is toegenomen gedurende de evaluatieperiode, met name in het laatste jaar.

Deze constatering is enerzijds gebaseerd op de aangetroffen productiviteitsstijging die bij het Huis heeft plaatsgevonden. In de analyse is te zien dat het Huis in staat is om steeds meer adviesverzoeken en onderzoeksverzoeken te behandelen en af te ronden per fte. Dat is een gevolg van een sterke groei van het aantal verzoeken dat op het Huis afkomt (contactverzoeken, adviesverzoeken, onderzoeksverzoeken), en waarbij geldt dat die groei in verzoeken groter was dan de groei in de formatie van het Huis. Deze ontwikkeling duidt op doelmatigheidswinst. Daarbij past wel de kanttekening dat niet kan worden vastgesteld of de hogere productiviteit deels ook ten koste kan zijn gegaan van de kwaliteit. Zo kan een hogere productiviteit bijvoorbeeld gepaard gaan met minder ruimte voor persoonlijk contact met adviesvragers. Daarnaast zien we dat, ondanks de gestegen productiviteit, de toename van het aantal verzoeken niet volledig kan worden opgevangen. Dit verklaart waarom er wachttijden bij het Huis zijn ontstaan.

De constatering dat de doelmatigheid is toegenomen is anderzijds gebaseerd op de verschillende efficiëntieslagen die in de werkprocessen zijn doorgevoerd. Een voorbeeld hiervan is dat het contactcentrum is bemenst met een dienstdoend adviseur die een snelle eerste triage kan doen én die adviesverzoeken eruit kan filteren voordat ze formeel worden ingediend (en dan leiden tot meer – administratieve - inspanningen om ze af te doen). Een ander voorbeeld is de aangebrachte differentiatie bij het behandelen van onderzoeksverzoeken, waarbij er onderscheid wordt gemaakt in vier typen onderzoekstoetsen (van eenvoudig tot complex) en er voor elk type een passende route is ontwikkeld. Een ander voorbeeld is de telefonische intake in plaats van de standaard uitnodiging op kantoor.

Een positieve doelmatigheidsontwikkeling betekent niet dat er geen verbeterpotentieel meer is op het gebied van doelmatigheid. Dat verbeterpotentieel is er wel en we zien dat potentieel met name op de volgende vlakken:

- Sterker sturen op ‘passende instroom’ (bijvoorbeeld via een beslisboom op de website). Door aan de voorkant hier sterker op te sturen, kan meer dan nu worden voorkomen dat het Huis wordt belast door casuïstiek waarvoor het Huis niet primair is bedoeld (bijvoorbeeld individuele arbeidsconflicten).
- Het verbeteren van de informatiehuishouding, waardoor er betere managementinformatie beschikbaar is om sturing te geven aan het primair proces (bijvoorbeeld de sturing op doorlooptijden) en waardoor informatievoorziening wordt geautomatiseerd (en handwerk en onnodig hoge administratieve lasten worden voorkomen).

- Werkwijzeverbetering door meer dan nu innovatie in te zetten en te onderzoeken in welke mate AI kan worden gebruikt om de werkprocessen te verbeteren en verzoekers beter van dienst te zijn met de beschikbare middelen.
- Zorgen dat beter kan worden omgegaan met groei, met pieken en fluctuaties in het aantal advies- en onderzoeksverzoeken aan het Huis. Op dit moment is de robuustheid van de organisatie om met groei, pieken en fluctuaties om te gaan beperkt. Dit is niet een kwestie van een implementeren van een *single solution*, maar vergt juist inzetten op een aantal sporen tegelijk: medewerkers meer multi-inzetbaar maken (zodat ze kunnen worden ingezet bij de taak waar de nood op dat moment het hoogst is), een grotere flexibele schil contracteren en hebben klaar staan om pieken weg te werken (dus niet alleen op het gebied van onderzoek, maar ook op het gebied van advies), innoveren in de werkwijze en mogelijk ook extra middelen om extra fte's te kunnen inzetten.

9.5 Conclusie governance en samenwerking

We zien dat zowel de interne als de externe governance zich gedurende de evaluatieperiode positief heeft ontwikkeld. Tegelijkertijd zijn er op beide onderdelen aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling van het Huis. Hieronder gaan we eerst in op de interne en vervolgens op de externe governance.

Interne governance

De interne governance van het Huis is in de evaluatieperiode verder geprofessionaliseerd. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijker vastgelegd. Ook is volgens het Huis de samenwerking tussen bestuur, coördinatoren en de verschillende afdelingen verbeterd. Daarnaast is in 2020 de Maatschappelijke Adviesraad ingesteld, die het bestuur en de directeur gevraagd en ongevraagd adviseert.

Tegelijkertijd zien we twee aandachtspunten. De eerste betreft de wetgeving en de implicatie die daarvan uit gaat. In art. 3d lid 4 en 5 van de Wet bescherming klokkenluiders zijn de volgende passages opgenomen: ***Lid 4:*** *Het bureau bestaat uit medewerkers die in de afdeling advies als adviseur zijn aangesteld, medewerkers die in de afdeling onderzoek als onderzoeker zijn aangesteld en medewerkers in algemene dienst van het Huis.* ***Lid 5:*** *Een medewerker die als adviseur betrokken is geweest bij de advisering inzake een vermoeden van een misstand neemt geen deel aan een onderzoek dezelfde misstand betreffende.* Lid 4 zou de indruk kunnen wekken dat een medewerker die als adviseur is aangesteld, niet kan worden ingezet voor het uitvoeren van onderzoek (want daar zijn onderzoekers voor aangesteld in de afdeling onderzoek). Hoewel adviseren en onderzoeken twee verschillende takken van sport zijn die ook verschillende competenties vragen, is het voor de organisatie van het Huis van meerwaarde als (bepaalde) medewerkers multi-inzetbaar zouden zijn (zodat ze kunnen worden ingezet waar de wachttijden het langst zijn), zo lang zij maar niet betrokken zijn bij én de advisering in een casus en het doen van het onderzoek in dezelfde casus. Dit is in lijn met analyse uit de Bijlage bij de evaluatie Wet huis voor klokkenluiders in 2020, waarin is aangegeven 'dat het inhoudelijk gezien vooral van belang is om een goede scheiding op ten minste casusniveau te hebben'.[48]

Ten tweede beschikt het Huis nog niet over alle informatie die nodig is om goed te sturen op werklast, capaciteit en prestaties. Een verdere verbetering van de informatiehuishouding kan beter inzicht geven

[48] Zie: KWINK groep, Bijlage bij evaluatie Wet Huis voor klokkenluiders, Antwoorden op aanvullend naar voren gekomen vragen uit het Algemeen Overleg van de vaste commissie voor Binnenlandse Zaken van de Tweede Kamer d.d. 4 maart 2020 inzake de evaluatie van de Wet Huis voor klokkenluiders, p. 8 en 9.

in onder meer aantallen zaken, doorlooptijden, werkvoorraden en benodigde capaciteit. Daarmee kan het Huis beter bepalen waar efficiënter werken mogelijk is en wanneer aanvullende capaciteit nodig is.

Externe governance

Ook de externe governance heeft zich gedurende de evaluatieperiode positief ontwikkeld. Belangrijke momenten daarin waren het driehoeksconvenant uit 2020, de introductie van WaU en de verschuiving van de eigenaarsrol van de DG naar de pSG in 2022. Na afloop van de evaluatieperiode vond in 2026 bovendien een gezamenlijke heisessie plaats.

Tegelijkertijd verliep de samenwerking binnen de driehoek gedurende de evaluatieperiode niet altijd soepel. Het Huis is weliswaar een kleine organisatie in vergelijking met de andere zbo's die onder het ministerie ressorteren, maar de vraagstukken die binnen deze driehoek spelen zijn niet minder complex. Daarbij lijkt de precieze rolverdeling binnen de driehoek in de praktijk nog onvoldoende bekend en ingesleten. Hoewel de rollen op papier zijn vastgelegd, was niet altijd duidelijk welke partij bij een vraagstuk aan zet was en op welk niveau een onderwerp moest worden besproken of besloten. Onze indruk is bovendien dat sommige vraagstukken daardoor relatief lang bleven liggen of bij het ministerie op besluitvorming wachtten, bijvoorbeeld het traject rondom de vernieuwing van de informatiehuishouding dat richting aanbesteding gaat maar waarvan nut en noodzaak al bekend waren ten tijde van de wetsevaluatie die in 2020 werd uitgevoerd.

De gezamenlijke heisessie in 2026 lijkt een belangrijke stap voorwaarts te zijn geweest. Volgens alle betrokken partijen heeft deze sessie geholpen om rollen en verwachtingen te verduidelijken en de onderlinge relatie te verbeteren. Waar de betrokken partijen over het functioneren van de driehoek in de evaluatieperiode relatief kritisch zijn, zijn zij allen relatief optimistisch over de toekomstige samenwerking. Het voorgaande optimisme laat onverlet dat er volgens ons nog verbetering kan plaatsvinden in de samenwerking in de driehoek. Daarover is ook een aanbeveling geformuleerd (zie paragraaf 9.6).

Samenwerking met bevoegde autoriteiten

Wij zien dat het Huis een waardevolle rol vervult binnen het netwerk van bevoegde autoriteiten. Door de samenwerking te coördineren en kennis over de toepassing van de Wbk te bundelen en te delen, voorkomt het Huis dat iedere bevoegde autoriteit afzonderlijk dezelfde kennis hoeft op te bouwen. Dat is met name van waarde omdat de behandeling van klokkenluidersmeldingen voor veel bevoegde autoriteiten slechts een beperkt onderdeel van hun takenpakket vormt.

De samenwerking is nog relatief jong en kan zich verder ontwikkelen. We zien vooral ruimte om de bestaande kennisuitwisseling voort te zetten en verder te verdiepen, onder meer door geanonimiseerde casuïstiek en vragen over de toepassing van de Wbk te blijven bespreken. Ook kan worden ingezet op meer eenduidige communicatie door bevoegde autoriteiten over de mogelijkheid om advies in te winnen bij het Huis.

9.6 Aanbevelingen

In de voorgaande paragrafen is uiteengezet dat er gedurende de evaluatieperiode veel ontwikkeling en professionalisering heeft plaatsgevonden in de taakuitvoering, en ook dat er doelmatigheidswinst is geboekt in de uitvoering. Tegelijkertijd is ook geconstateerd dat er nog een aantal grote uitdagingen is. In deze paragraaf zijn de aanbevelingen (op willekeurige volgorde) opgesomd die volgen uit de analyses van de doeltreffendheid, doelmatigheid, governance, toekomstbestendigheid en opvolging van eerdere aanbevelingen.

Aangezien het een zbo-evaluatie naar het functioneren van het Huis voor klokkenluiders is, zijn de aanbevelingen primair gericht op het Huis (behalve aanbeveling 6 die expliciet alle hoeken van de driehoek betreft). Dat laat onverlet dat het ministerie, als opdrachtgever en eigenaar (en financier van de taakuitvoering door het Huis), ook de eerste vijf aanbevelingen een belangrijke rol heeft bij de opvolging van alle aanbevelingen. Het ministerie zou de opvolging van aanbevelingen kunnen stimuleren en faciliteren, passend bij haar rol richting het zbo.

Voor alle aanbevelingen geldt zij bijdragen aan het verbeteren van de doeltreffendheid. Sommige aanbevelingen zijn daarnaast ook heel nadrukkelijk gericht op het verbeteren van de doelmatigheid. Dit geldt het meest nadrukkelijk voor aanbeveling 1, 3 en 4.

- **Aanbeveling 1: Reduceer de wachttijden (en ook de doorlooptijden) door innovatie te benutten en te zoeken naar meer flexibiliteit en robuustheid bij de inzet van (intern en extern) personeel.** De toename in het aantal advies en onderzoeksverzoeken (maar ook de fluctuatie ervan, in de zin dat verzoeken niet evenredig verdeeld over het jaar binnenkomen maar soms in pieken) vergt van het Huis dat wordt gezocht naar manieren om de capaciteit en middelen van het Huis zo goed en flexibel mogelijk in te zetten om te voorkomen dat te lange wachttijden (of doorlooptijden) ontstaan.

  Daar is geen gemakkelijke oplossing voor, maar dit vraagt om een combinatie van maatregelen die in samenhang kunnen worden ingezet. Bijvoorbeeld de maatregel om meer dan nu gebruik te maken van een flexibele schil (die thans al voor onderzoek wordt ingeschakeld, maar niet voor advies), zodat pieken beter kunnen worden opgevangen. Deze schil zou direct moeten kunnen worden ingeschakeld op het moment dat de wachttijden onacceptabel lang zijn geworden. Bijvoorbeeld door meer dan nu medewerkers multi-inzetbaar te maken (waardoor ze kunnen worden ingezet op de taken waar de ‘nood op dat moment het hoogst is’). Bijvoorbeeld de maatregel om in een hoger tempo dan nu de werkwijze te innoveren en bijvoorbeeld chatbots of AI in te zetten (bijvoorbeeld met een chatbot die op basis van betrouwbare informatie van het Huis verzoekers gericht kan adviseren als een soort van eerstelijnsadvisering of bijvoorbeeld AI die medewerkers kan ondersteunen bij de uitvoering van taken, bijvoorbeeld bij het bestuderen en analyseren van de tientallen documenten die door verzoekers worden opgestuurd ten behoeve van adviesverzoeken of onderzoeksverzoeken). Het voorgaande dient eraan bij te dragen dat de organisatie robuuster wordt en minder kwetsbaar wordt voor bijvoorbeeld uitval van individuele medewerkers.

  Meer budget kunnen inzetten en meer capaciteit hebben om mensen in te zetten en in te huren draagt uiteraard ook bij aan het reduceren van de wachttijden. In onze evaluatie hebben we echter geen uitvoerbaarheidstoets uitgevoerd waarin is gekwantificeerd hoeveel fte het Huis nodig heeft om toegenomen instroom kwalitatief goed en voldoende snel te kunnen behandelen.

- **Aanbeveling 2: Voer alsnog structureel tevredenheidsonderzoek uit onder adviesvragers en onderzoeksverzoekers.** We constateren dat er nu geen structureel en systematisch tevredenheidsonderzoek is onder adviesvragers en onderzoeksverzoekers, waarmee bijvoorbeeld direct na het sluiten van de relatie de tevredenheid wordt uitgevraagd. Een eerder poging van het Huis om dergelijk onderzoek uit te voeren is niet doorgezet. In paragraaf 3.1 is beschreven wat de verklaringen van het Huis daarvoor zijn.

  Het niet uitvoeren van tevredenheidsonderzoek zien we als een gemis. Daardoor is er geen goed representatief beeld over de ervaren kwaliteit, niet bij het Huis maar bijvoorbeeld ook niet bij het ministerie dat als eigenaar en opdrachtgever wel inzicht nodig heeft om te kunnen beslissen over beleid en in te zetten middelen. We bevelen daarom aan hier alsnog invulling aan te geven.

We erkennen dat tevredenheidsonderzoek bij adviesvragers en onderzoeksverzoekers in zekere mate complex is. Het Huis heeft immers een wettelijk bepaalde taak en moet vanuit die rol beslissingen nemen die niet altijd aansluiten bij de verwachtingen of wensen van adviesvragers of onderzoeksverzoekers (bijvoorbeeld de beslissing of iemand wel of niet een klokkenluider is en de beslissing of het Huis wel of niet onderzoek gaat uitvoeren naar aanleiding van een onderzoeksverzoek). Deelnemers aan tevredenheidsonderzoek kunnen ontevreden zijn met die beslissingen en dat kan doorwerken in de manier waarop ze het functioneren van het Huis beoordelen.

Echter, volgens ons zou deze complexiteit geen reden mogen zijn om geen tevredenheidsonderzoek uit te voeren. Resultaten uit tevredenheidsonderzoek kunnen namelijk worden uitgesplitst. Daarnaast kan worden geleerd van open antwoorden die respondenten geven, kan worden geleerd van ontwikkelingen in de tijd (is de tendens positiever of minder positief dan voorheen) en kan worden geleerd van de relatieve waardering van verschillende elementen (op welk onderdelen is de tevredenheid of de ontevredenheid van een bepaalde respondentgroep het sterkst, in vergelijking met andere onderdelen).

Het Huis kan hierin leren van andere organisaties. Een voorbeeld van een organisatie die bij tevredenheidsonderzoek resultaten uitsplitst is Kifid. Dit is een geschilleninstantie die geschillen tussen consumenten en financiële dienstverleners beslecht. In het klanttevredenheidsonderzoek wordt in de analyse onderscheid gemaakt tussen consumenten die in het gelijk zijn gesteld door Kifid en consumenten die niet in het gelijk zijn gesteld. Ook voor de rechtspraak is de hiervoor genoemde complexiteit geen belemmering tot het uitvoeren van klantwaarderingsonderzoek, getuige het klantwaarderingsonderzoek onder rechtszoekenden dat de Raad voor de Rechtspraak laat uitvoeren. En als het gaat om zbo's van het ministerie van BZK, dan kan ook het tevredenheidsonderzoek door het Instituut Mijnbouwschade Groningen als voorbeeld worden genoemd (dat besluit tot het wel of niet uitkeren van schade aan schademelders). Ook met betrekking tot toezichthouders, het type organisatie waar het Huis zich ook toe rekent, zijn voorbeelden te noemen van toezichthouders die tevredenheidsonderzoek uitvoeren. Soms worden die onderzoeken wel anders genoemd. Zo voeren de AFM en DNB zogenaamde stakeholderonderzoeken uit en voert de ACM zogenaamd reputatieonderzoek uit. De Inspectie van het Onderwijs tevredenheidsonderzoek uit na ieder inspectieonderzoek.

We hebben gemerkt gedurende de evaluatie dat het beeld van het Huis is dat dergelijk onderzoek relatief duur is. Dat beeld is gebaseerd op informatie die het Huis van andere organisaties heeft ontvangen. Wij willen benadrukken dat de kosten van tevredenheidsonderzoek afhangen van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het tevredenheidsonderzoek en dat het in onze ervaring wel degelijk mogelijk is om inhoudelijk goed (en goed beveiligd) tevredenheidsonderzoek in te richten, passend bij een organisatie met het budget van het Huis. De uitgezette enquête in het kader van deze evaluatie, en de relatief beperkte kosten daarvan, geven daar al een duidelijke indicatie voor.

- **Aanbeveling 3: Verbeter de toegankelijkheid van de website en grijp dat aan om 'onjuiste instroom' zo efficiënt mogelijk af te vangen en te bedienen.** Uit analyse van de website van het Huis, waarbij we ook hebben gekeken naar websites van andere organisaties met een vergelijkbare publieksgerichte functie, is gebleken dat de website relatief veel tekst bevat en sterk is gericht op juridische juistheid en volledigheid.

  Ook de relatief grote instroom van personen voor wie het Huis uiteindelijk niet de aangewezen organisatie is, geeft aanleiding om te bezien of de website gebruikers nog beter kan helpen te

bepalen wat het Huis voor hen kan betekenen en of zij tot de doelgroep van het Huis behoren. Het opnemen van een sneltest of beslisboom op de website kan daarbij behulpzaam zijn.[49]

- **Aanbeveling 4: Vernieuw de informatiehuishouding.** Voor de toekomstbestendigheid van de organisatie is het van belang dat de Informatiehuishouding en administratieve organisatie worden vernieuwd. Immers, registratie en analyse vinden nog voor een belangrijk deel handmatig plaats. Dit kost veel tijd en leidt tot inefficiëntie. Daarnaast beschikt het Huis nog niet over alle informatie die nodig is om goed te sturen op doorlooptijden, werklast, capaciteit en prestaties. Door meer geautomatiseerd inzicht kan het Huis beter bepalen waar efficiënter werken mogelijk is en wanneer aanvullende capaciteit nodig is.

  We merken op dat het vernieuwen van de informatiehuishouding geen nieuw punt is voor het Huis. In de wetsevaluatie van 2020 is door KWINK ook al gemarkeerd dat vernieuwing nodig is. Het Huis is al jaren geleden gestart met het project dat uiteindelijk moet leiden tot de vernieuwing.

  De reden dat we dit aanbevelen is dat we met de blik van buiten vinden dat het proces niet heel snel vordert, terwijl het realiseren van groot belang is voor het doeltreffend en doelmatig kunnen functioneren van het Huis.

- **Aanbeveling 5: Maak een meerjarenplan.** Een toekomstbestendige organisatie dient verder vooruit te plannen dan één jaar en dient een meerjarenplan te hebben en uit te voeren. Het Huis had in het verleden een meerjarenplan, maar heeft op dit moment niet zo'n plan. Het Huis geeft aan dat dit een gevolg is van het herijken van de visie (die momenteel wordt uitgewerkt) en gebrek aan duidelijkheid van het ministerie over de uit te voeren toezicht- en handhavingstaken, welke volgens het Huis beide een (groot) effect hebben op een meerjarenplan.

  We bevelen aan wederom zo'n meerjarenplan op te stellen en daarbij aandacht te hebben voor onderwerpen als het inrichten van een proces van permanente verbetering (detecteren van signalen, reflecteren, acteren, communiceren) en het verbeteren van de doelmatigheid. Het Huis heeft inmiddels aangegeven de ambitie te hebben om in het najaar van 2026 alsnog een meerjarenplan 2027-2030 gereed te hebben.

- **Aanbeveling 6 (voor het Huis én het ministerie): Benut de driehoek als keuzes moeten worden gemaakt die zowel over kosten als kwaliteit gaan.** In de evaluatie is geconstateerd dat, hoewel de rollen op papier zijn vastgelegd, niet altijd duidelijk was welke onderwerpen op welke tafel dienen te worden besproken. Bij onderwerpen die kostenbesparing, IT, informatiehuishouding of doelmatigheid betreffen wordt (ook door de opdrachtgever) al snel gekeken naar de eigenaar, terwijl bij onderwerpen die de doeltreffendheid en kwaliteit van de dienstverlening betreffen als snel wordt gekeken naar de opdrachtgever.

  Wij constateren echter dat voor veel onderwerpen geldt dat ze zowel een kostencomponent hebben als een kwaliteitscomponent, en dat het juist gesprek in de driehoek vergt om te komen tot maatschappelijk gewenste *trade offs* in kosten en kwaliteit (in plaats van een bilateraal gesprek tussen het Huis en de opdrachtgever of het Huis en de eigenaar). Immers, vaak gaat het om afwegingen waarbij moet worden gezocht naar een gewenst niveau van kwaliteit voor een gewenst niveau van kosten. Bijvoorbeeld als het gaat om het op een andere, innovatieve manier van inrichten van de eerstelijnsadvisering.

[49] Een voorbeeld is de website van Kifid, de geschilleninstantie voor klachten over financiële dienstverleners. Daar kunnen melders een sneltest invullen, die hen helpt te bepalen of Kifid iets voor ze kan betekenen. Zie https://www.kifid.nl/ik-heb-een-klacht/kan-kifid-mijn-klacht-behandelen/

Bijlage I - Onderzoeksverantwoording

Deze bijlage bevat een overzicht van de gesprekspartners die zijn geïnterviewd en een toelichting op de enquête.

Gesprekspartners:

(Groeps-)gesprek:	Functie:
1. Bevoegde autoriteiten (IGJ, ACM, AFM, ANVS)	• Inspecteur Informatie en Meldingen Centrum • Strategisch Adviseur • Ondernemersloket Markttoegang financieel dienstverleners, signalen en Oriëntatiepunt • Senior juridisch adviseur
2. Bevoegde autoriteiten (NVWA, DNB, NZa)	• Signaalanalist | Procesleider meldpunt klokkenluiders • Toezichthouder Expertisecentrum Interventie & Handhaving • Senior adviseur klantsysteem en processen
3. CNV & FNV	• Beleidsadviseur • Juridisch beleidsadviseur
4. Groepsgesprek met gebruikers van kennis- en informatieproducten van het Huis	• Vertrouwenspersoon gemeente Zwijndrecht • Lead speak up & vertrouwenspersoon Rabobank
5. Huis voor klokkenluiders	Voorzitter bestuur en bestuurder Onderzoek
6. Huis voor klokkenluiders	Directeur
7. Huis voor klokkenluiders	Coördinator Advies
8. Huis voor klokkenluiders	Coördinator Kennis & Preventie
9. Huis voor klokkenluiders	Coördinator Onderzoek
10. Huis voor klokkenluiders	Leden van de MAR
11. Huis voor klokkenluiders	Externe klachtenfunctionaris
12. Landelijk vereniging vertrouwenspersonen	Voorzitter
13. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties – Eigenaarsrol	• Plaatsvervangend Secretaris-Generaal • Twee eigenaarsadviseurs
14. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties – Opdrachtgeversrol	• Directeur Ambtenaar en Organisatie • Drie beleidsmedewerkers afdeling ambtelijk vakmanschap
15. Raad voor Rechtsbijstand & Slachtofferhulp Nederland	• Senior Beleidsmedewerker Strategie en Beleid • Strategisch Beleidsadviseur
16. VNO-NCW	Strategisch beleidsadviseur
17. Wetenschappelijke expert	Bijzonder hoogleraar integriteit
Schriftelijke input geleverd:	
18. Bevoegd autoriteit (AP)	Senior inspecteur eerstelijnsonderzoek
19. Nationale ombudsman	Strategisch adviseur

Tabel 12. Overzichtstabel gesprekspartners.

Werkwijze enquête:

Om de ervaringen van personen die contact hebben gehad met het Huis voor Klokkenluiders in beeld te brengen, hebben we een vragenlijst ontwikkeld. Daarvan zijn vier versies gemaakt, passend bij vier categorieën respondenten:

- Advieszoekers;
- Personen van wie een onderzoeksverzoek is afgewezen;
- Personen van wie een onderzoeksverzoek is toegewezen en het onderzoek is afgerond;
- Personen die een maatwerktraject hebben doorlopen.

Voor het bepalen van de steekproef is de categorie advieszoekers verder uitgesplitst. Daarbij maakten we onderscheid tussen:

- Advieszoekers bij wie het Huis had vastgesteld dat sprake was van een klokkenluiderszaak;
- Advieszoekers bij wie het Huis had vastgesteld dat geen sprake was van een klokkenluiderszaak;
- Advieszoekers bij wie niet was vastgesteld of sprake was van een klokkenluiderszaak.

Bij de laatste twee groepen is voor de steekproeftrekking bovendien onderscheid gemaakt tussen adviestrajecten met een doorlooptijd van minder dan 14 dagen en trajecten met een langere doorlooptijd.

Het Huis heeft voor de periode 2020-2025 in kaart gebracht hoeveel mogelijke respondenten er per groep waren. In overleg met het Huis en BZK is vervolgens bepaald hoeveel personen per groep zouden worden benaderd. Waar niet de volledige groep is benaderd, heeft het Huis met behulp van Excel in overleg met KWINK een aselecte steekproef getrokken.

Categorie voor steekproeftrekking	Totaal aantal mogelijke respondenten	Aantal benaderd	Aantal reacties
Advies: vastgesteld dat sprake is van een klokkenluiderszaak	118	59	
Advies: vastgesteld dat geen sprake is van een klokkenluiderszaak	1.154	80	63
Advies: niet vastgesteld of sprake is van een klokkenluiderszaak	497	80	
Onderzoeksverzoek afgewezen	54	27	10
Onderzoeksverzoek toegewezen en afgerond	10	10	2
Maatwerktraject afgerond	15	15	3

Tabel 13. Overzicht steekproef en respons per categorie.

Binnen de groep advieszoekers bij wie was vastgesteld dat geen sprake was van een klokkenluiderszaak, zijn 40 personen met een doorlooptijd van minder dan 14 dagen en 40 personen met een langere doorlooptijd geselecteerd. Bij de groep waarbij niet was vastgesteld of sprake was van een klokkenluiderszaak, zijn 20 personen met een doorlooptijd van minder dan 14 dagen en 60 personen met een langere doorlooptijd geselecteerd. Deze laatste verdeling sluit aan bij de verhouding tussen korte en langere doorlooptijden binnen de totale groep.

Bij de afgewezen onderzoeksverzoeken heeft het Huis in overleg met KWINK de groep vooraf nader afgebakend. Verzoeken uit 2020 en 2021 die feitelijk bij de afdeling Advies thuishoorden, zijn niet meegenomen. Ook zijn enkele dossiers uitgesloten omdat benadering volgens het Huis niet passend of mogelijk was, bijvoorbeeld vanwege een lopende klacht- of bezwaarprocedure, het ontbreken van contactmogelijkheden of de veronderstelde ongewenste belasting voor betrokkene. Na deze afbakening resteerden 54 onderzoeksverzoekers. Daaruit is een aselecte steekproef van 27 getrokken.

Het Huis heeft de uitnodigingen voor deelname aan de enquête verstuurd, zodat het niet nodig was om persoonsgegevens aan KWINK te verstrekken. De vragenlijst stond open van 30 juli tot en met 6 september 2026.

In totaal hebben 78 personen de vragenlijst (deels) ingevuld. Bij de rapportage van de enquêteresultaten worden op totaalniveau steeds de antwoorden weergegeven van alle respondenten die de betreffende vraag hebben beantwoord, ongeacht hun doelgroep. Het aantal respondenten (n) verschilt per vraag, omdat niet iedereen de vragenlijst volledig heeft ingevuld. Naarmate de vragenlijst vordert, neemt het aantal respondenten daardoor af. De percentages zijn steeds berekend op basis van het aantal respondenten dat de betreffende vraag heeft beantwoord.

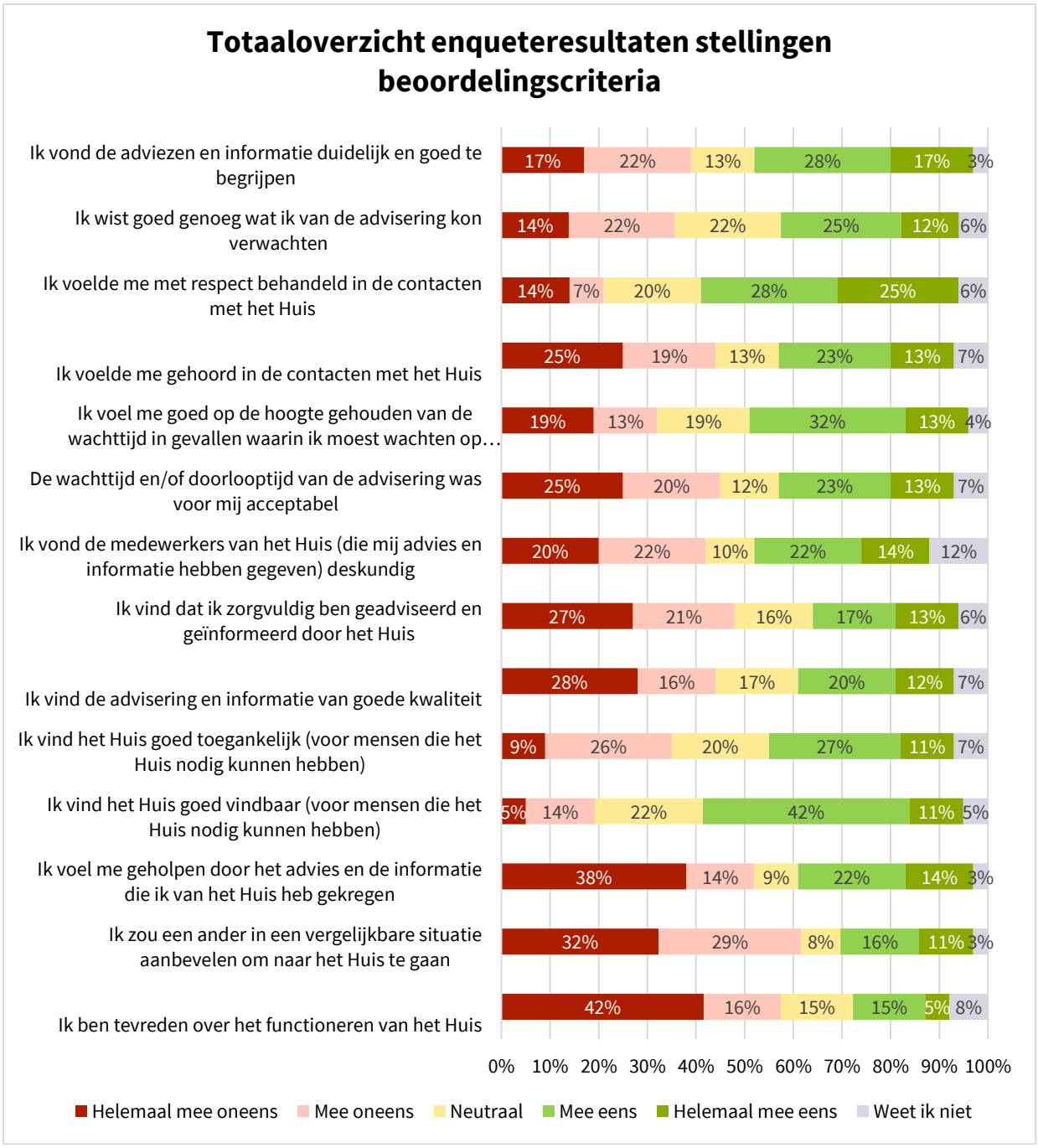
Respondenten die een toegewezen en afgerond onderzoek of een afgerond maatwerktraject hadden doorlopen, kregen aan het einde van de vragenlijst ook de mogelijkheid om een aanvullend online gesprek met de onderzoekers van KWINK groep in te plannen. Drie respondenten hebben hiervan gebruikgemaakt.

De enquête geeft een waardevol beeld van de opvattingen van verzoekers, maar is niet statistisch representatief. Ook kent de enquête ook een aantal beperkingen. Ten eerste is er sprake van een ongelijke respons tussen de verschillende groepen. Van de benaderde personen van wie een onderzoeksverzoek is afgewezen, heeft 37% de enquête ingevuld, tegenover 20% van de personen van wie een onderzoeksverzoek is toegewezen. Daarnaast kan sprake zijn van selectieve respons binnen de groepen, bijvoorbeeld doordat personen die kritisch zijn op het Huis vaker de vragenlijst hebben ingevuld dan personen die tevreden zijn. Ten derde zien we dat het beeld van respondenten over het Huis deels samenhangt met het verloop van het eigen traject. Bij ongeveer de helft van de respondenten is de advisering door het Huis stopgezet (zie tabel 14). Dit hangt voor een deel samen met de tevredenheid over het functioneren van het Huis, zoals beschreven in paragraaf 3.1. Tevredenheid. Tot slot heeft het Huis ook een signaal ontvangen dat de enquête mogelijk is doorgestuurd naar personen buiten de steekproef. Dit was technisch mogelijk, maar het is niet te achterhalen of en in welke mate dit daadwerkelijk is gebeurd. De verdeling van de respons over de verschillende groepen geeft geen aanwijzingen dat een bepaalde groep buitenproportioneel is vertegenwoordigd. Deze beperkingen vragen om terughoudendheid bij de interpretatie van de resultaten. De percentages geven inzicht in de ervaringen van respondenten, maar kunnen niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar alle adviesvragers en onderzoeksverzoekers.

Doelgroep	Totaal	Advieszoekers	Maatwerkzaken	Onderzoeks-verzoekers afgewezen	Onderzoeks-verzoekers toegewezen
Nee, het Huis is mij blijven adviseren	47%	46%	100%	44%	0,0%
Ja, het Huis heeft de advisering aan mij stopgezet	44%	48%	0,0%	33%	50%
Weet ik niet	9%	6%	0,0%	22%	50%
	n = 64	n = 50	n = 3	n = 9	n = 2

Tabel 14. Overzicht van enquêteresultaten op de vraag: '*Heeft het Huis zelf op enig moment de advisering aan u stopgezet?*' (N=64).

Hierna volgt een totaaloverzicht van de enquêteresultaten op alle stellingen over de beoordelingscriteria, zie figuur 11.

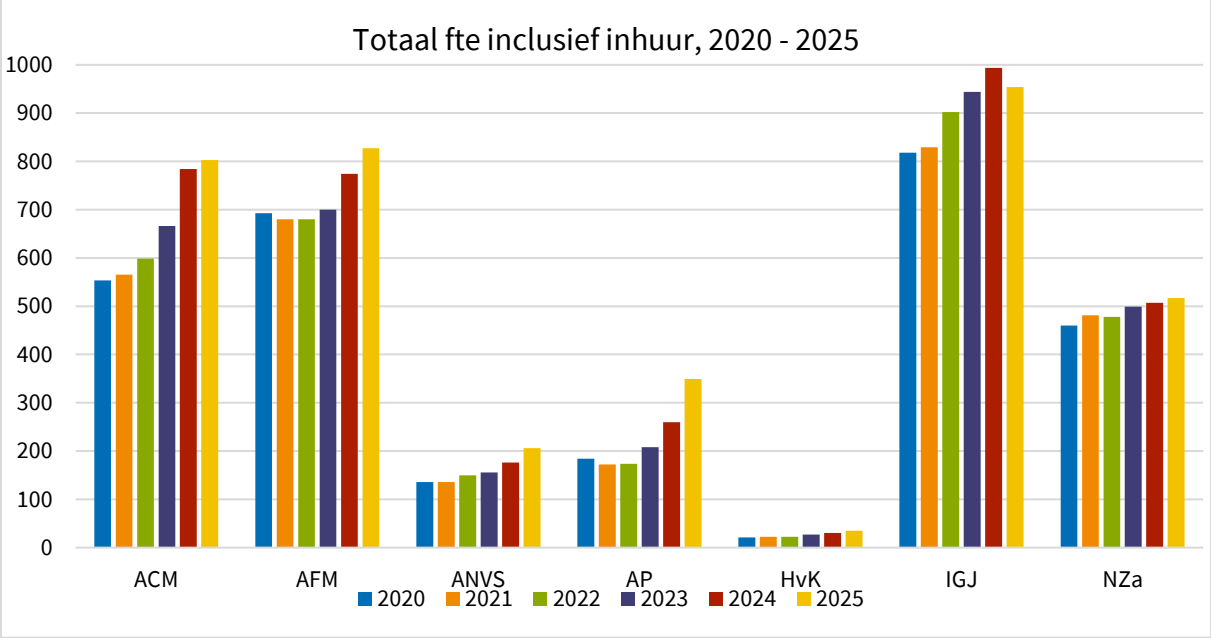


Figuur 11. Totaaloverzicht enquêteresultaten op stellingen van beoordelingscriteria. Aantal respondenten varieert per stelling, omdat een aantal respondenten de vragenlijst niet hebben afgemaakt. De N varieert tussen 78 en 62.

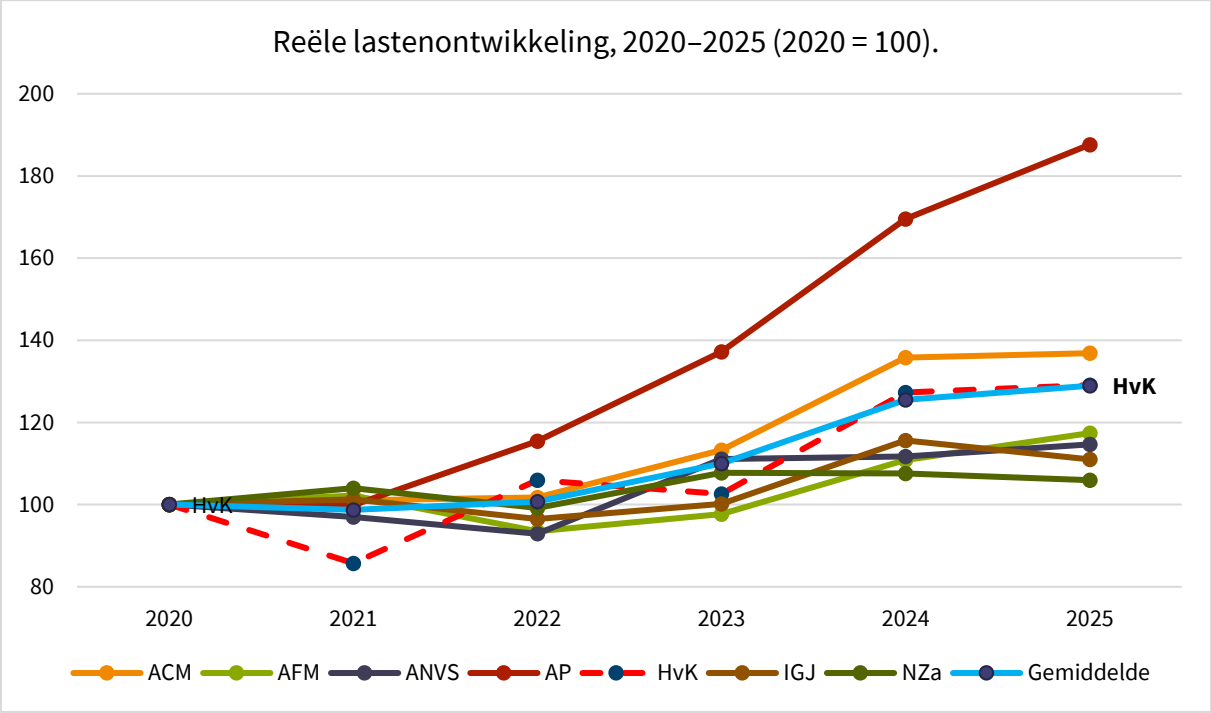
Bijlage II - Benchmark doelmatigheid

Vergelijking met peer group 1: Andere bevoegde autoriteiten

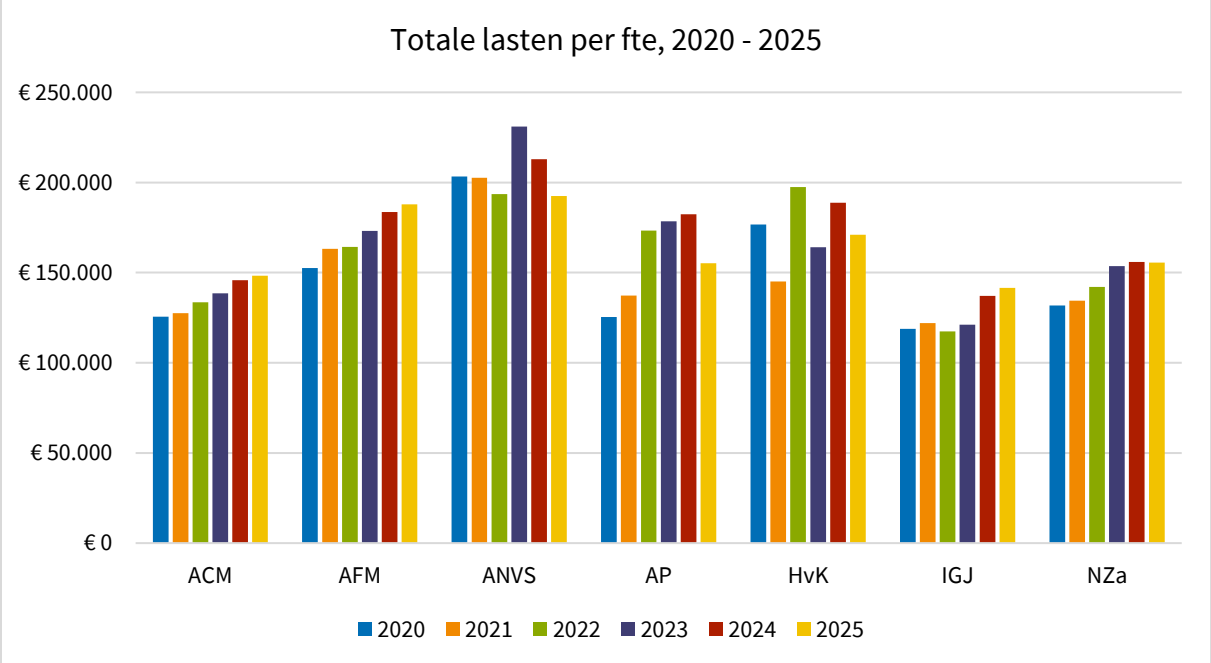
Het Huis is vergeleken met de andere bevoegde autoriteiten, met daarbij de kanttekening dat het Huis in vergelijking met die andere bevoegde autoriteiten klein van omvang is. De figuur hierna laat dit goed zien. Niet alle bevoegde autoriteiten zijn meegenomen in de vergelijking: we hebben ons beperkt tot die autoriteiten waarvoor de meeste informatie (openbaar) beschikbaar is.



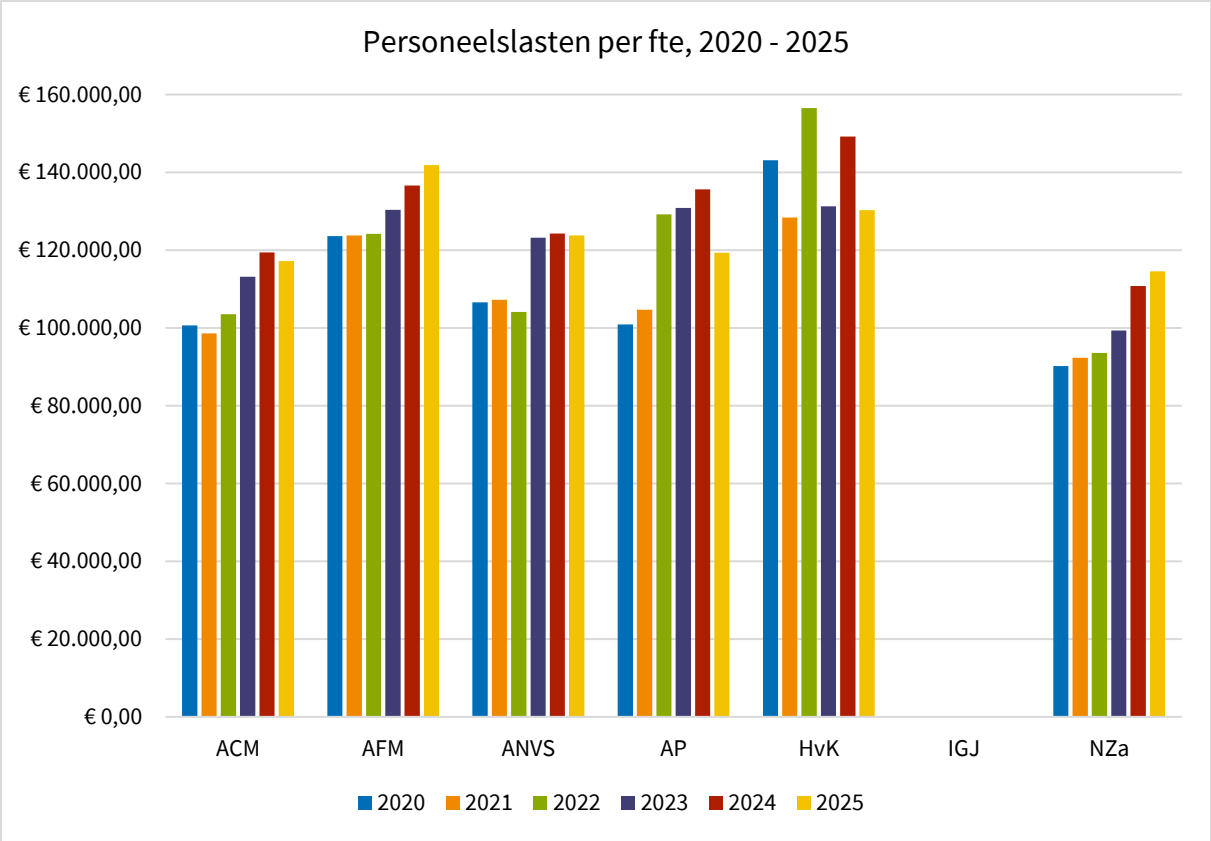
Figuur 12. Totaal fte (inclusief inhuur indien bekend) van de bevoegd autoriteiten.



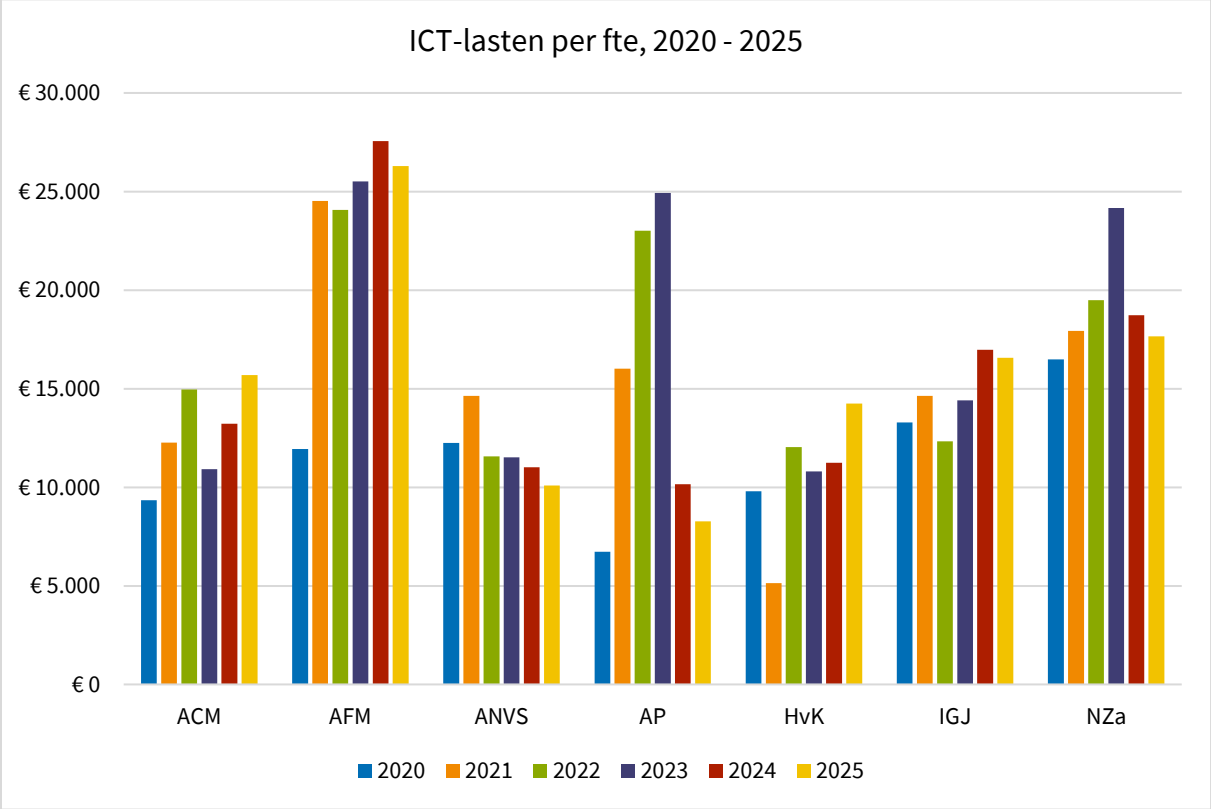
Figuur 13. Reële lastenontwikkeling.



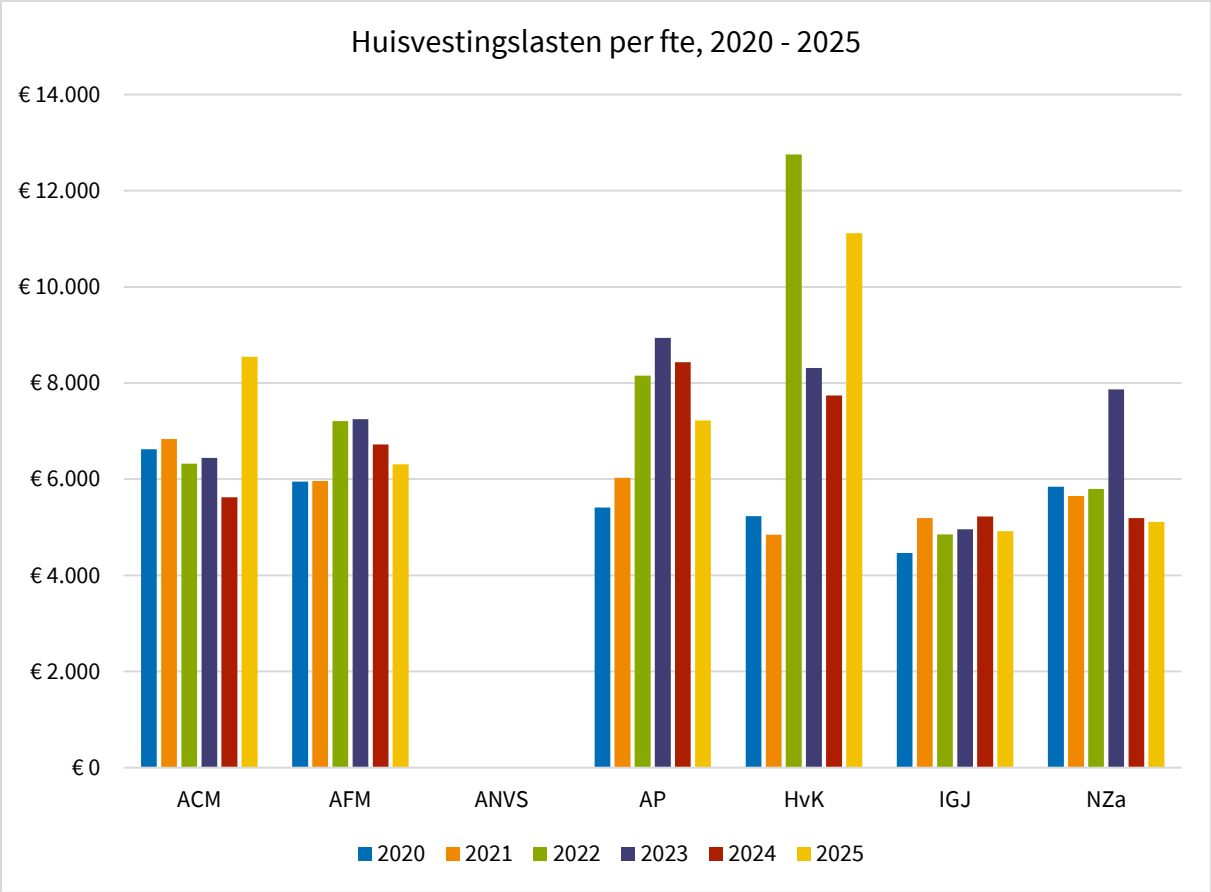
Figuur 14. De lasten per fte van de bevoegd autoriteiten.



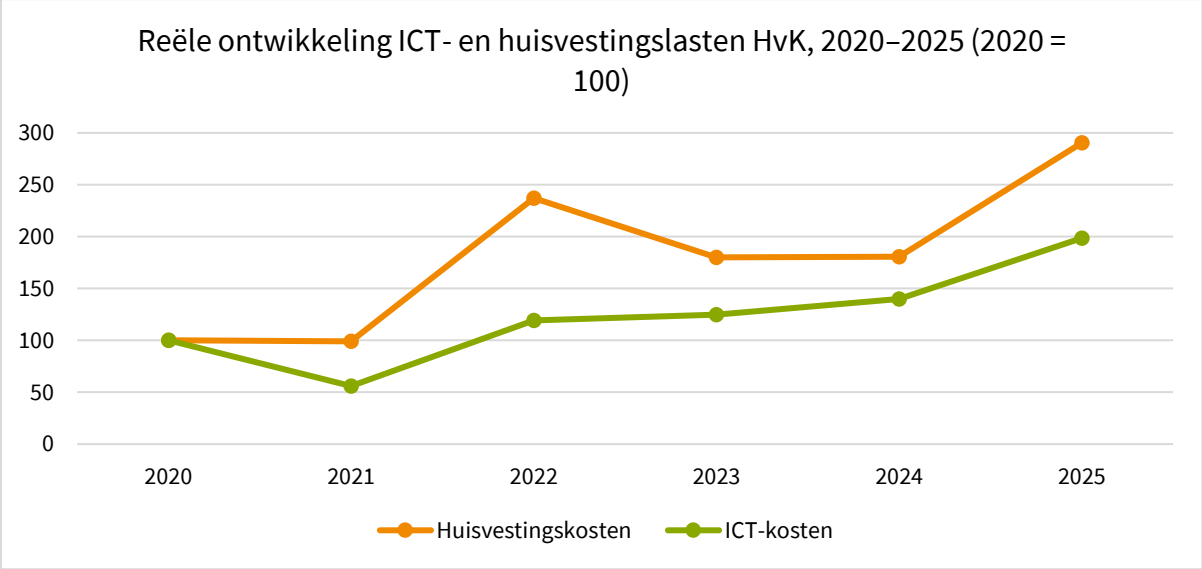
Figuur 15 - De personeelslasten per fte van de bevoegd autoriteiten.



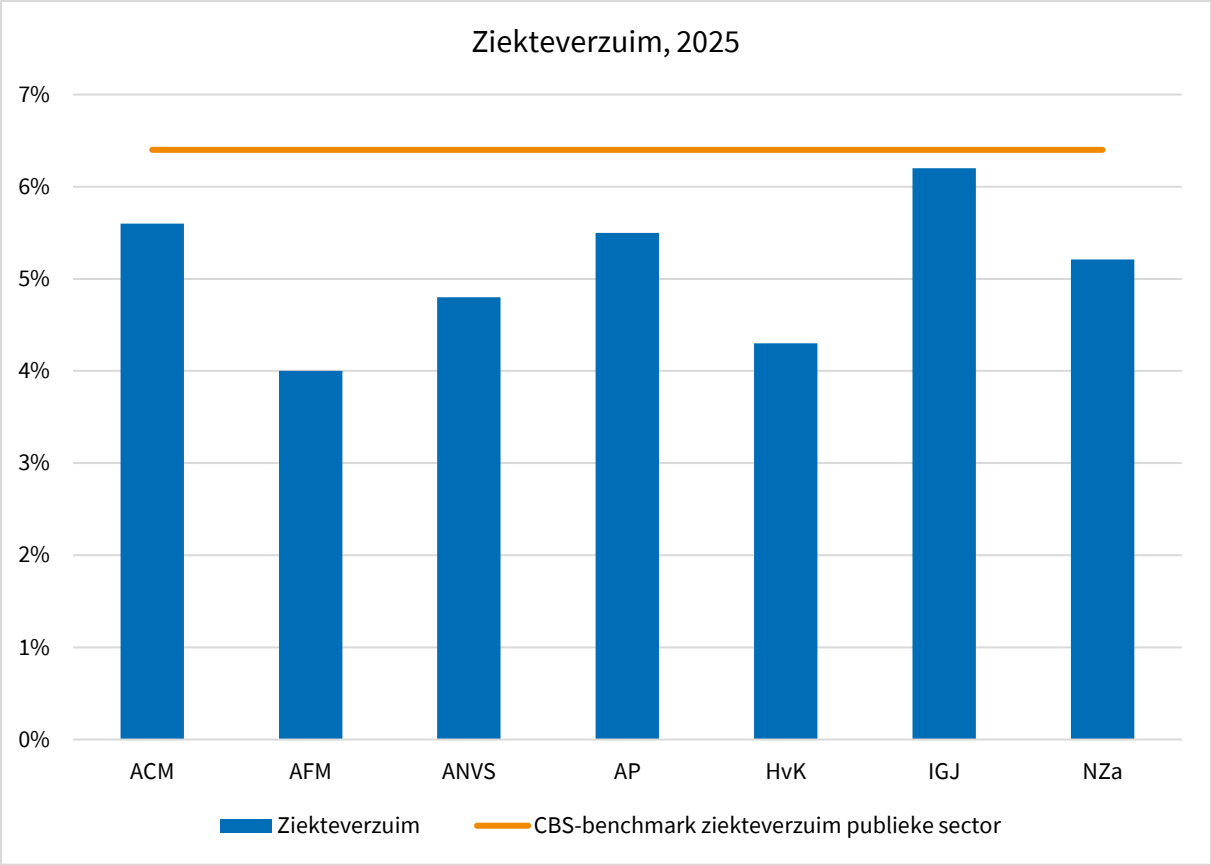
Figuur 16. ICT-lasten per fte.



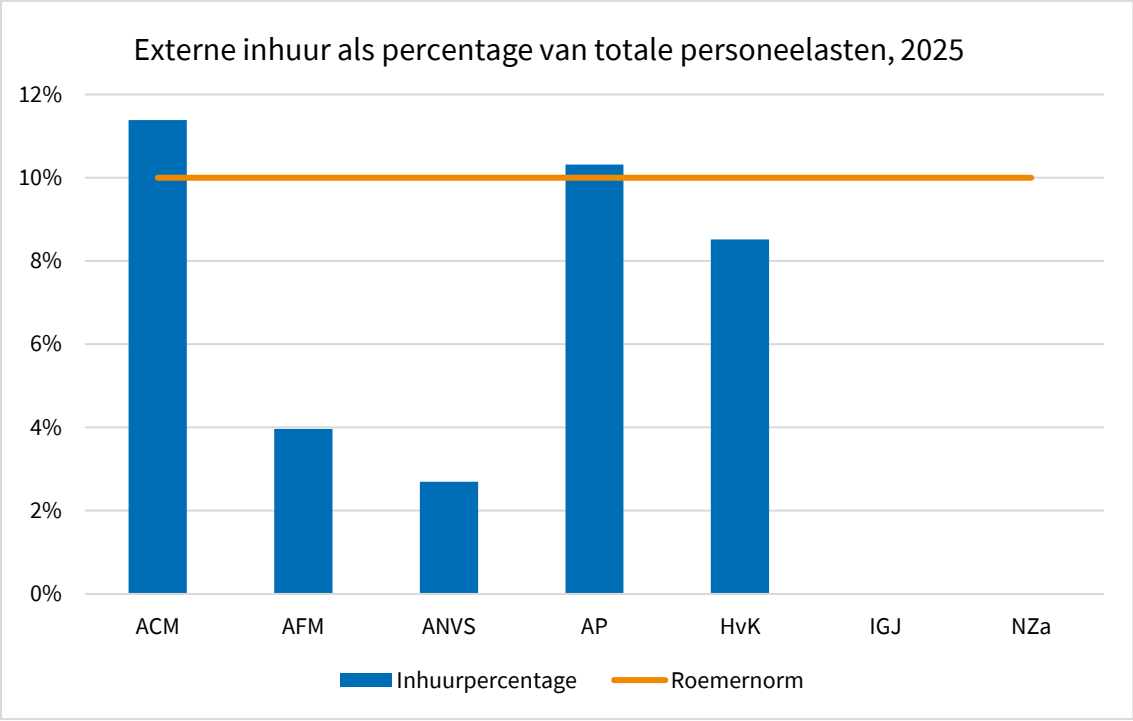
Figuur 17. Huisvestigingslasten per fte.



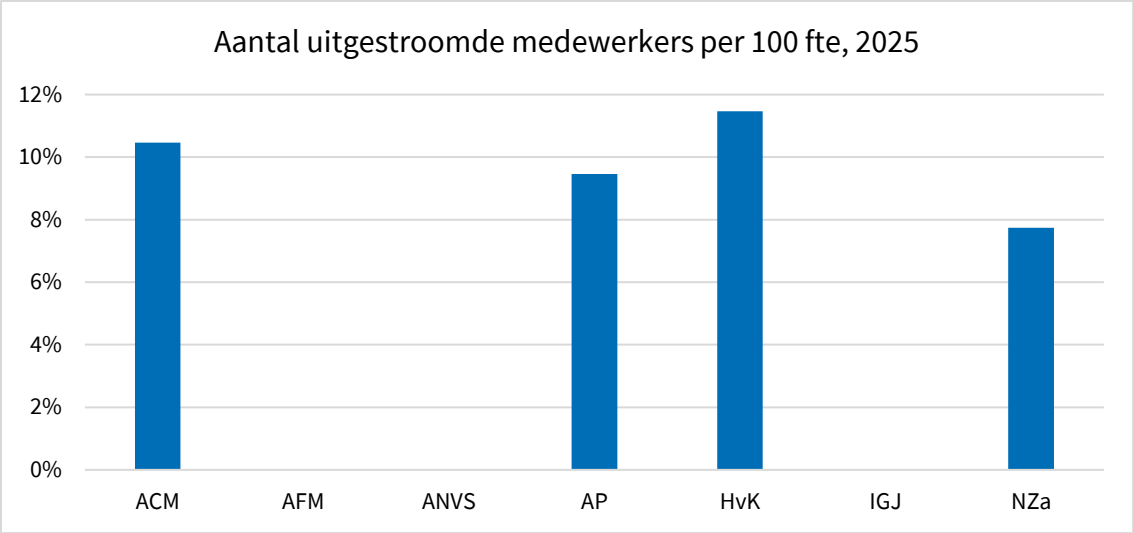
Figuur 18 - Reële ontwikkeling ICT- en huisvestingslasten HvK.



Figuur 19 - Ziekteverzuim, 2025.



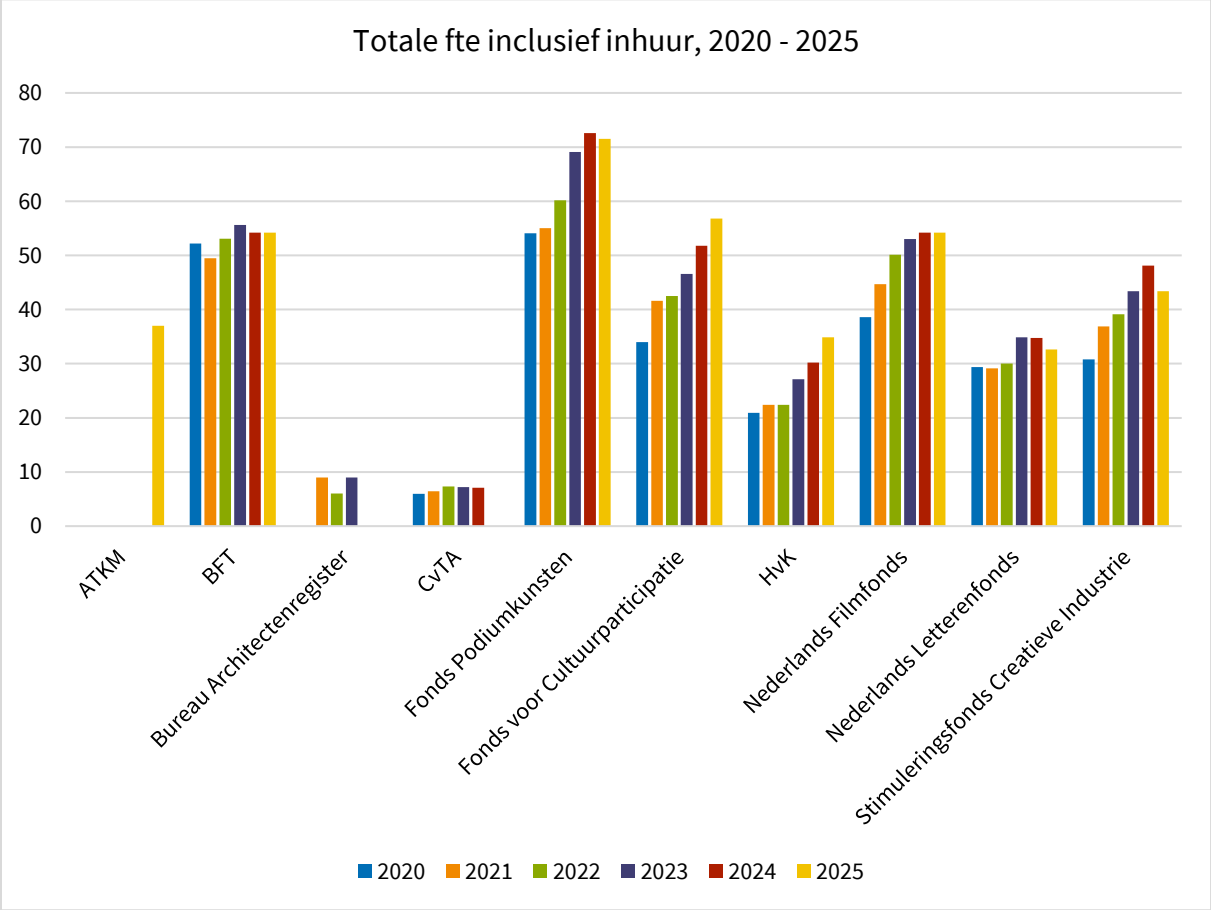
Figuur 20 - Externe inhuur als percentage van totale personeelslasten, 2025.



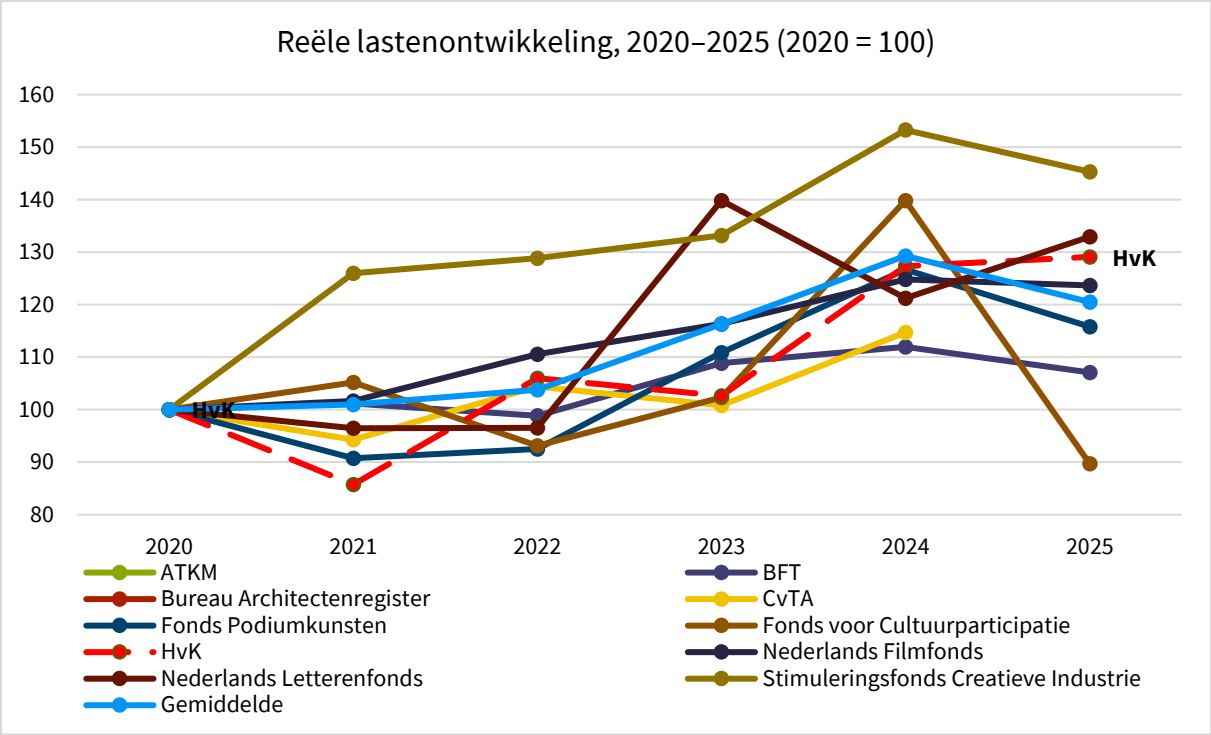
Figuur 21 - Aantal uitgestroomde medewerkers per 100 fte, 2025.

Vergelijking met peer group 2: Organisaties van vergelijkbare omvang

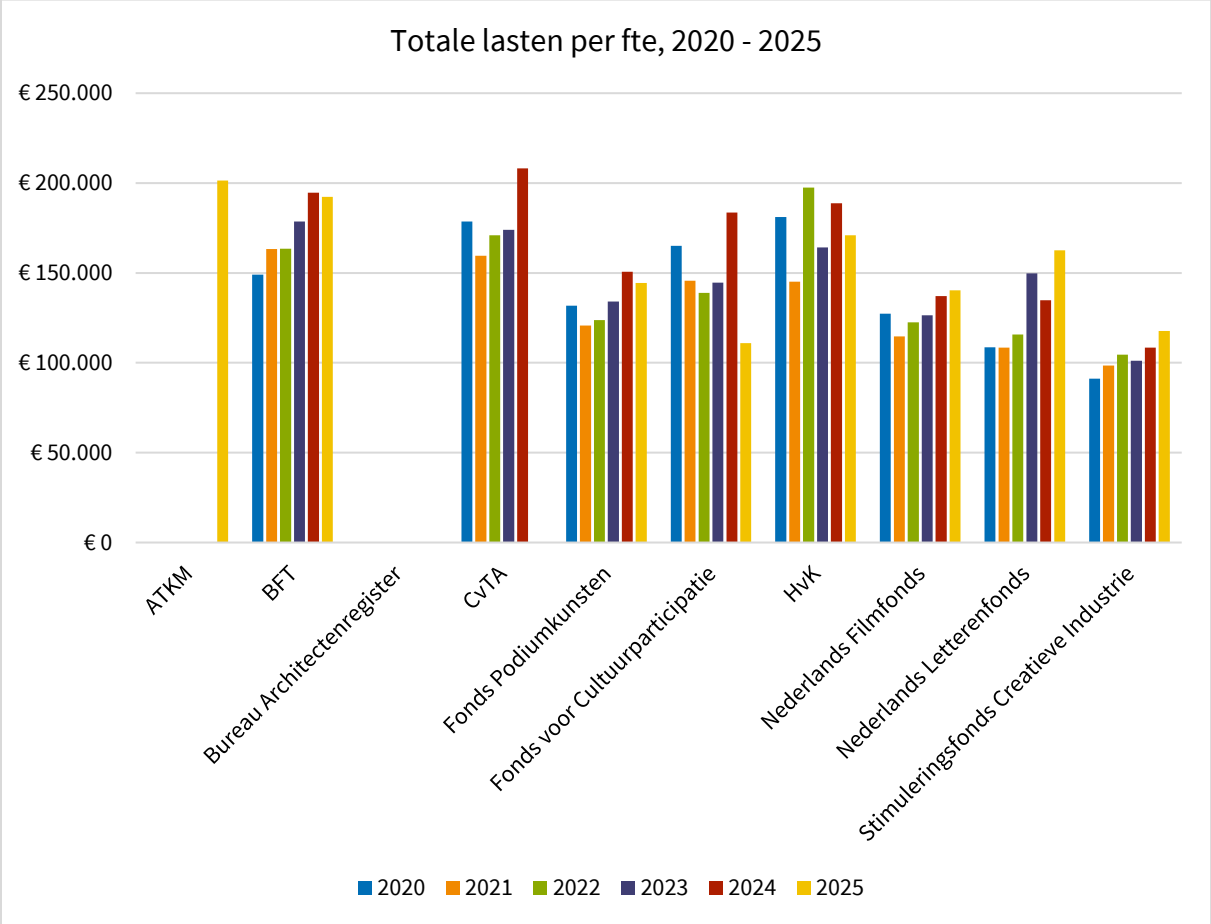
We hebben het Huis ook vergeleken met andere organisaties van vergelijkbare omvang (maximaal 2 keer het aantal fte van het Huis). Dit betreft de Autoriteit online Terroristisch en Kinderpornografisch materiaal (ATKM), Bureau Financieel Toezicht (BFT), Bureau Architectenregister, College van Toezicht Auteursrechten (CvTA), Fonds Podiumkunsten, Fonds voor Cultuurparticipatie, Nederlands Filmfonds, Nederlands Letterenfonds, en Stimuleringsfonds Creatieve Industrie.



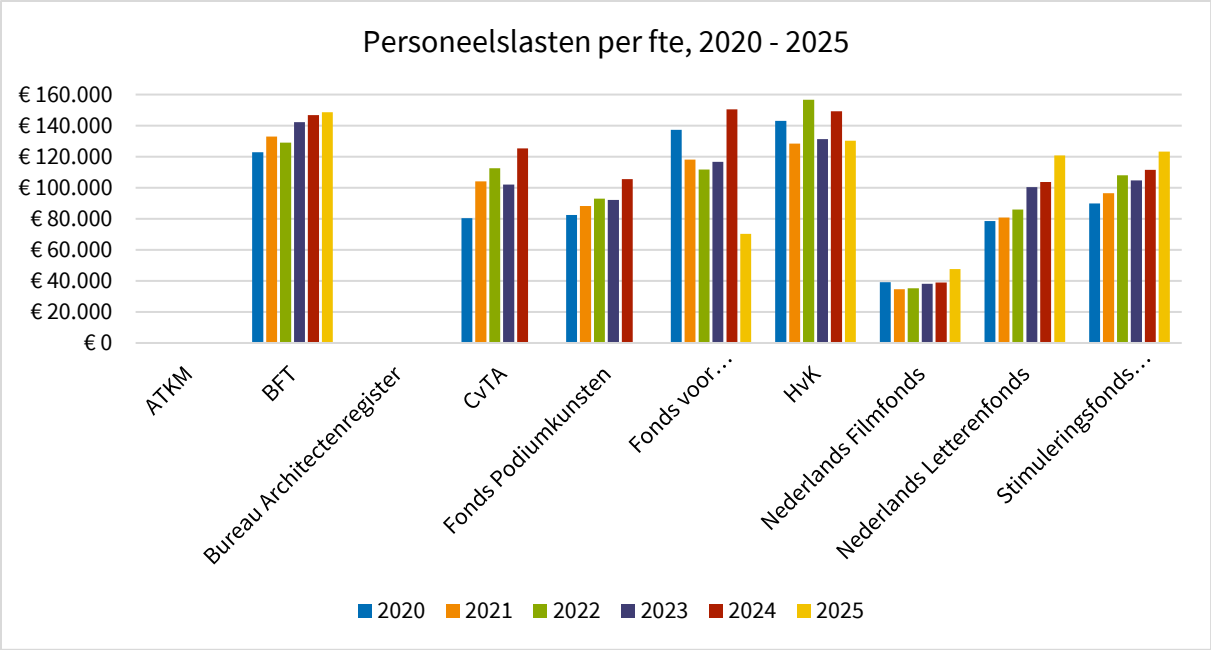
Figuur 22. Totale fte voor organisaties met vergelijkbare omvang.



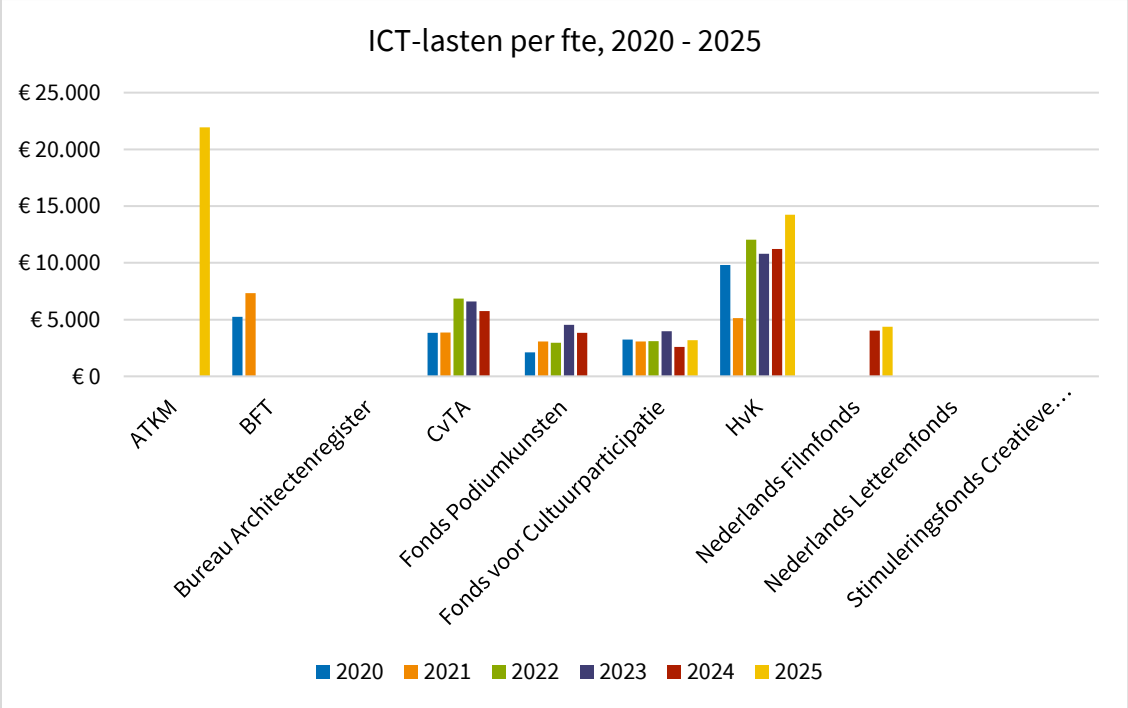
Figuur 23 - Reële lastenontwikkeling, 2020 – 2025 (2020 = 100).



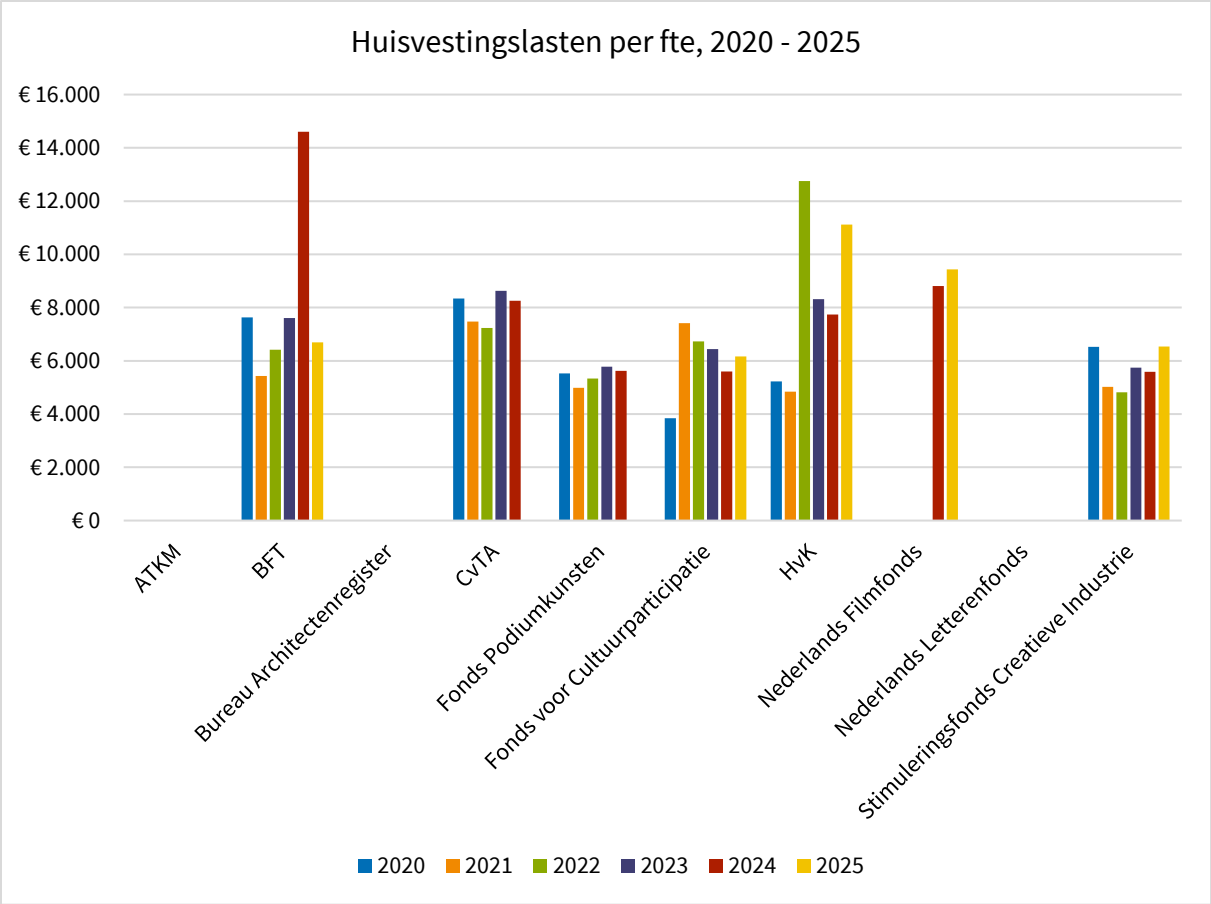
Figuur 24 - Totale lasten per fte, 2020 – 2025.



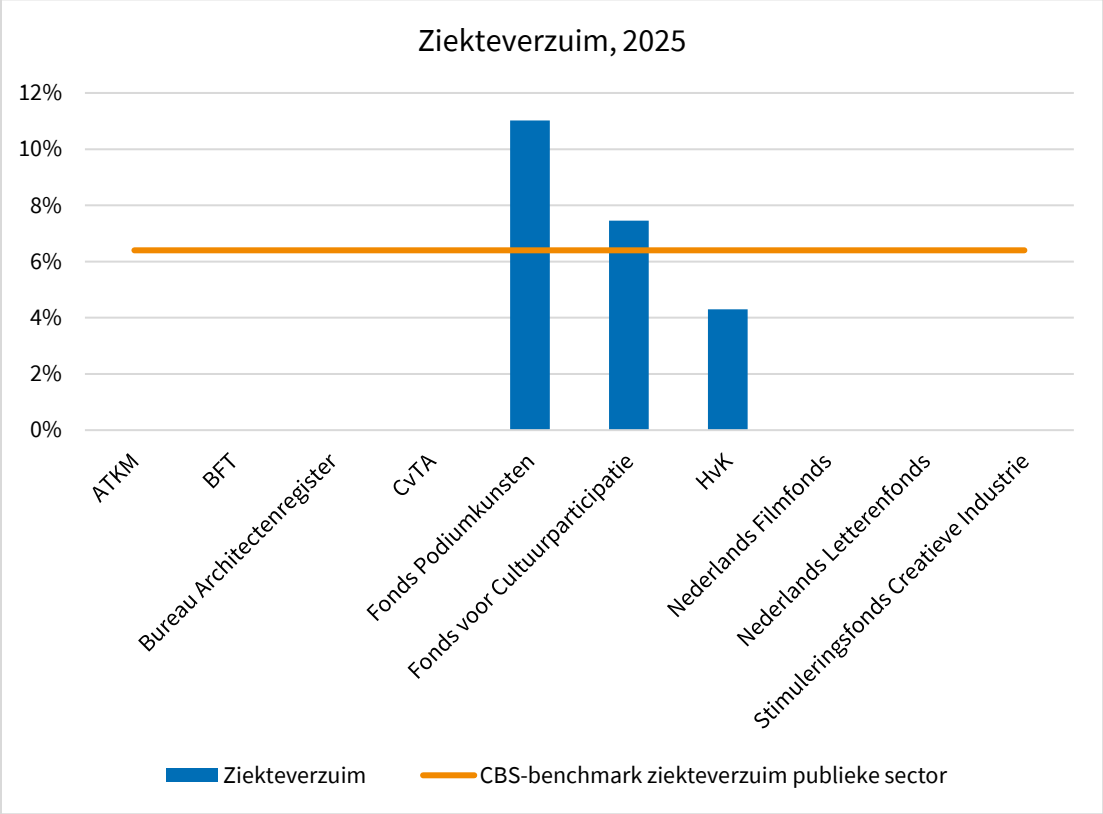
Figuur 25. Personeelslasten per fte voor organisaties met vergelijkbare omvang



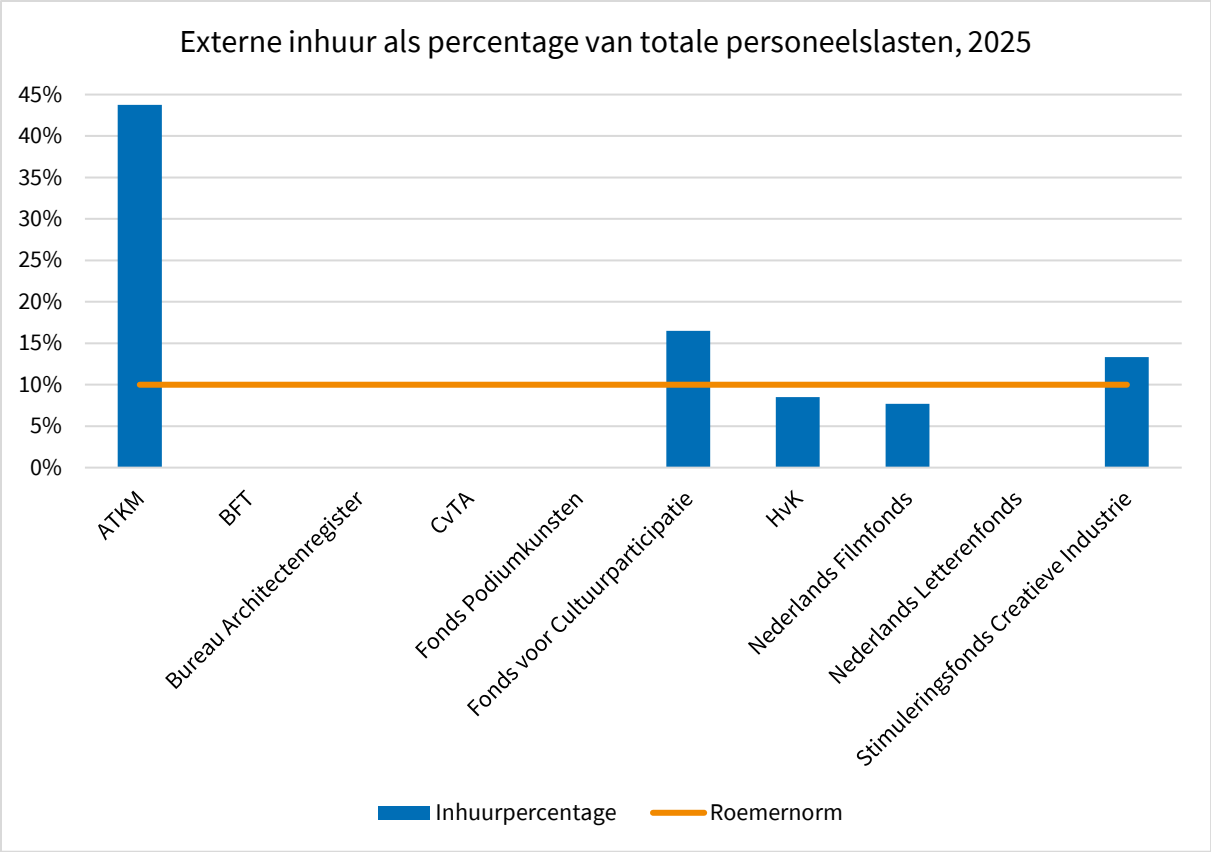
Figuur 26. ICT-lasten per fte voor organisaties met vergelijkbare omvang, 2020-2050.



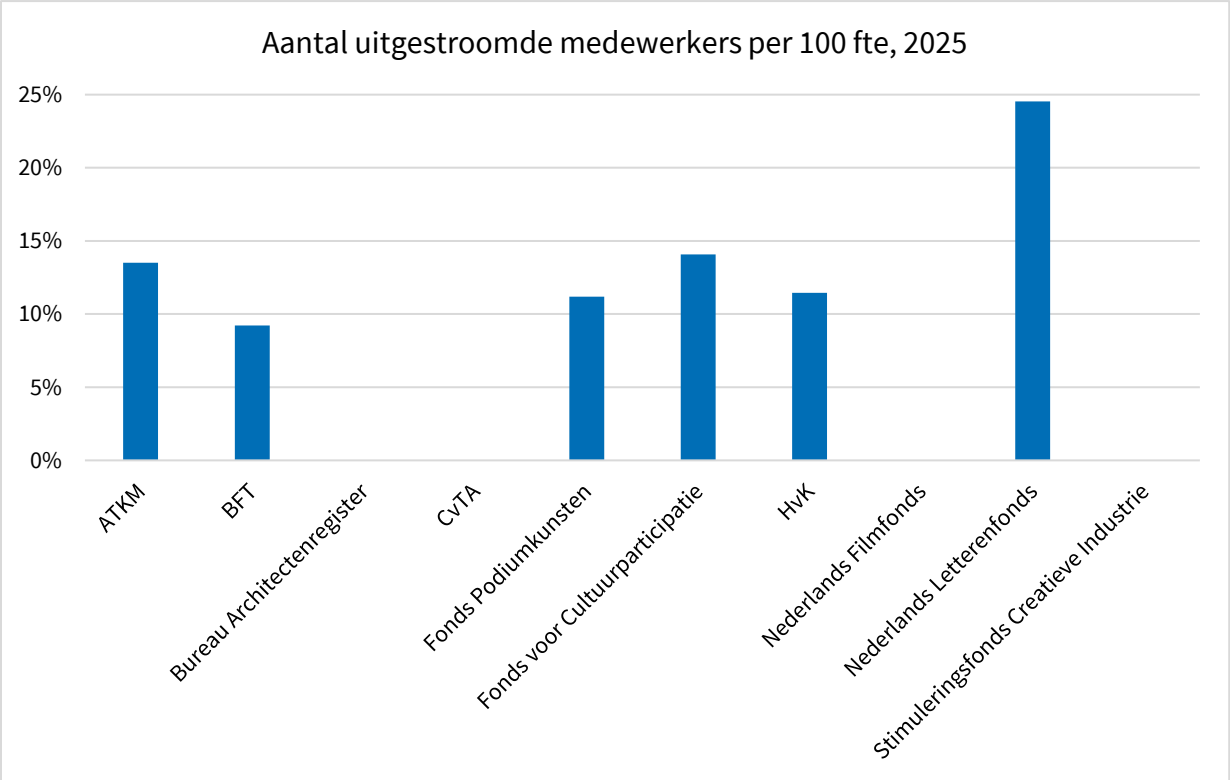
Figuur 27 – Huisvestingslasten per fte voor organisaties met vergelijkbare omvang, 2020-2050.



Figuur 28 - Ziekteverzuim bij organisaties met vergelijkbare omvang, 2025.



Figuur 29 - Externe inhuur als percentage van totale personeelslasten bij organisaties met vergelijkbare omvang, 2025.



Figuur 30 - Aantal uitgestroomde medewerkers per 100 fte bij organisaties met vergelijkbare omvang, 2025.



KWINK groep biedt inzicht, structuur en inspiratie voor een sterke publieke sector. Dat doen we door te onderzoeken en te adviseren.

We zijn nieuwsgierig, betrokken en precies. We duiken met plezier in onderwerpen die we al kennen én in onderwerpen die nieuw voor ons zijn. We doen ons werk graag samen: met collega's, met andere bureaus en met onze opdrachtgevers en de organisaties die betrokken zijn bij onderzoeks- en adviestrajecten. Kenmerkend voor onze aanpak is dat we scherp doorvragen en pas iets beweren als we het goed uitgezocht hebben.

KWINK GROEP

KWINK groep | +31 (0)70 35 96 955
Nassaulaan 1 | 2514 JS Den Haag
www.kwinkgroep.nl