

LEARNINGS

Integriteit



De links en navigatie in dit document werken het best met Adobe Acrobat Reader. Nog niet geïnstalleerd? Download gratis via get.adobe.com/reader.

DEEL 3 VAN 3:

Voorkomen

Inleiding

Deze learning is de derde in een driedelige serie die vanuit de context van de haven integriteit centraal stelt. Meer kennis en begrip hierover zorgt ervoor dat organisaties in staat zijn om integer gedrag te stimuleren en/of te bevorderen. De learnings zijn bedoeld voor iedereen die hierin een rol speelt, of het nu is als bedrijf of organisatie, werknemer, HR-specialist, leidinggevende, PFSO-er, etc. De learnings worden aldus in een serie van drie aangeboden en behandelen het onderwerp vanuit de thema's: herkennen, bewustzijn, voorkomen.

Wil je de eerste learning over 'herkennen' of de tweede over 'bewustzijn' ook lezen, klik dan [hier](#) ↗.

Deel 3: voorkomen

In deze learning wordt behandeld:

- de appel of de mand?
- “an ounce of prevention is worth a pound of care”
- integriteitsbeleid en voorwaardelijke succesfactoren
- beleid alleen is niet voldoende

De appel of de mand?

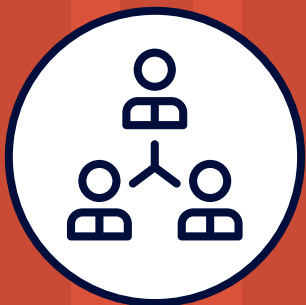
Bij een integriteitsschending wordt vaak gesproken over de rotte appel in de mand. De rotte appel moet uit de mand worden gehaald en daarmee is het probleem opgelost. Letterlijk, de niet-integere persoon mag geen onderdeel meer uit maken van de organisatie. Een logische en prettige gedachte wellicht, maar helaas geen juiste.



Deze kijk op integriteit blijkt te eenvoudig. Niet-integer handelen wordt door zoveel meer veroorzaakt dan individuele factoren. De context waarin iemand zich bevindt, is in sterke mate bepalend. Omgevingsinvloeden in de werkcontext die een rol spelen zijn bijvoorbeeld de collega's, het team waar men toe behoort, de doelen die gesteld worden, de regels die gelden, de externe relaties en het krachtenveld binnen de organisatie. Kortom, de organisatiecultuur- en structuur spelen een belangrijke rol.



Alleen de appel weg halen uit de mand is dus niet voldoende. Door in te zien dat niet-integer gedrag veroorzaakt wordt door een combinatie van factoren, openen zich direct deuren om integriteitsschendingen te voorkomen. Een mix van integriteitsmaatregelen ligt door de combinaties van factoren voor de hand. Hierover later meer.



Natuurlijk is het naast voorkomen ook van belang om adequaat te reageren op integriteitsschendingen. Dat geldt niet alleen voor grote of grove schendingen, maar juist ook voor de kleinere gevallen. Door het reageren voorkom je erger, maar bekrachtig je ook de heersende normen en waarden, regels en procedures.

Er zijn 3 typen effecten van niet-integer gedrag die het belang van ingrijpen helder maken:

- 1. Sneeuwbaaleffect:** kleine integriteitsschendingen kunnen bij het uitblijven van een reactie uitgroeien tot grote. Doordat er geen reactie is, wordt het signaal afgegeven dat het niet-integere gedrag getolereerd wordt. Het risico bestaat dat het dan vaker zal gebeuren en groter zal zijn.
- 2. Besmettingseffect:** andere mensen (collega's) zullen bij het uitblijven van een reactie denken dat het niet-integere gedrag blijkbaar geaccepteerd wordt. Dit kan ertoe leiden dat men zich gerechtvaardigd of aangemoedigd kan voelen om ook niet-integer gedrag te vertonen.
- 3. Uitstralingseffect:** niet-integer gedrag heeft bredere impact dan alleen de context waarin het is vertoond. Organisaties kunnen reputatieschade oplopen, door grote, maar zeker ook kleine incidenten. Reageren is daarom belangrijk, maar voorkomen is nog belangrijker.

De oorzaken van niet-integer gedrag stonden centraal in de tweede learning van deze serie.



“An ounce of prevention is worth a pound of care”

Integriteit hangt volledig samen met vertrouwen. De schade door integriteitsschendingen is daarom enorm groot, intern en extern. Wat er nodig is om een schending van de integriteit en daarmee het imago te herstellen, staat niet in verhouding tot wat er nodig is om integriteitsschendingen te voorkomen: “An ounce of prevention is worth a pound of care.”

Het is natuurlijk nooit volledig te voorkomen, maar met een goed preventief integriteitsbeleid is een hoop te bereiken. En hoe zichtbaarder dat beleid, hoe zachter het oordeel, als het toch een keer mis gaat. De organisatie heeft er dan immers alles aan gedaan.

Maar, hoe doe je dat als organisatie op een goede manier?

Integriteitsbeleid en voorwaardelijke succesfactoren

Aan de slag met integriteitsbeleid of is het tijd om het integriteitsbeleid onder de loep te nemen? In dit gedeelte worden de belangrijkste onderdelen van het beleid besproken en ook wat bijdraagt aan het succes van de implementatie en uitrol.

De voornaamste onderdelen van het integriteitsbeleid:

- **iedereen weet wat de geldende integriteitsregels en procedures zijn:** een actuele gedragscode
- **het is mogelijk om een (mogelijke) integriteitsschending te melden en hoe dit gebeurt:** een transparante meldprocedure waarin duidelijk is waar en hoe kan worden gemeld, wat en bij wie (vertrouwenspersoon) en hoe met de melding wordt omgegaan
- **het is duidelijk hoe een onderzoek naar een integriteitsschending verloopt:** een helder protocol voor intern onderzoek
- **de integere organisatiecultuur als overkoepelend geheel die in alle lagen van de organisatie wordt uitgedragen:** een helder beschreven integere organisatiecultuur
- **integriteit begint bij de poort:** zorgvuldige werving- en selectieprocedures die de integere organisatiecultuur ondersteunen
- **iedereen is op de hoogte van het beleid en wordt hierin thuis gemaakt:** training en communicatie
- **er is sprake van samenhang en borging om de effectiviteit te garanderen:** implementatieplan met een integrale benadering waarin instrumenten op elkaar zijn afgestemd om elkaar te versterken



Het integriteitsbeleid wordt schriftelijk vastgelegd in één overkoepelend document, wordt periodiek geëvalueerd en openbaar verantwoord (jaarverslag) en er is minimaal één persoon verantwoordelijk voor dit beleid (bv. een integriteitsfunctionaris).

Als het integriteitsbeleid er is, is het zaak om er werk van te maken. De onderstaande succesfactoren dragen hier aan bij.

Tip: neem deze al mee bij het opstellen van het beleid!

Succesfactoren

- **Motivatie, draagvlak en continuïteit:** Om integriteitsbeleid te laten slagen is het van belang dat management gemotiveerd is om het beleid uit te voeren, door het belangrijk te vinden, het zichtbaar te steunen en er constant aandacht aan te geven vanuit een voorbeeldfunctie. Het management moet een heldere visie en strategie op integriteit formuleren en uitdragen. Vergeet ook niet de benodigde middelen vrij te maken om het beleid te implementeren en uit te voeren.





- **Maatwerk, responsiviteit, coherentie, integratie:** integriteitsbeleid moet passend zijn voor de organisatie specifieke omstandigheden en aansluiten bij heersende normen en waarden, die scherp geformuleerd, gedragen en bekend zijn. Zij vormen de basis voor het beleid en de handhaving daarvan, zijn zeker niet vrijblijvend, maar bieden juist de handvatten in lastige situaties. De daaruit voortkomende regels en procedures moeten samenhangend zijn en goed geïntegreerd worden het dagelijks reilen en zeilen van de organisatie. Zij moeten eenduidig zijn, zodat zij richting en sturing geven. Voorwaardelijk hieraan is dat iedereen de regels en procedures kent.
- **Samenwerking en verantwoording:** belanghebbenden zijn betrokken en werken samen in de uitvoering van het beleid en hebben een verantwoordingsplicht ten aanzien van de compliance.
- **Planning, implementatie, verbetering:** er is een plan om het integriteitsbeleid te implementeren, dit plan en het beleid wordt regelmatig geëvalueerd.



Tot slot

Eerder is besproken dat persoonsfactoren en omgevingsfactoren van invloed zijn op het al dan niet ontstaan van integriteitsschendingen. Een eenzijdige verklaring voor niet-integer gedrag schiet dus te kort. Het is van belang om voortdurend omgevingsfactoren in kaart te brengen en medewerkers bewust te maken van deze omgevingsfactoren. Ook als er al beleid is. Maar, hoe doe je dat?

Beleid alleen is niet voldoende!

En als er mooi integriteitsbeleid is, is het van belang grip te krijgen op de werking van dit beleid. Wat zijn bijvoorbeeld de effecten van het beleid, hoe is de samenhang, de consistentie en transparantie en de communicatie? Denk aan:

1. **Gepercipieerde rechtvaardigheid van het beleid:** wordt het integriteitsbeleid ook daadwerkelijk uitgevoerd en hoe wordt er gehandeld bij integriteitsschendingen?
2. **Consistentie van het beleid:** wordt het beleid in alle delen van de organisatie op een gelijke manier uitgevoerd en gehandhaafd, en als er verschillen zijn, zijn die dan gerechtvaardigd?



3. **Voorbeeldgedrag en leiderschap:** geeft management het goede voorbeeld en neemt het management initiatief in het bespreken van het thema integriteit?
4. **Voldoende communicatie:** wordt er over integriteit en de integriteitsaspecten van het werk voldoende, en op een voldoende professionele wijze, gepraat door medewerkers onderling en door het management van de organisatie?



Concrete activiteiten die de organisatie verder kan ondernemen om integriteitsschendingen te voorkomen:

- Bewustzijn bij medewerkers bevorderen door bespreekbaar maken van de factoren die het gedrag beïnvloeden.
- Kies de juiste gedragen waarden voor de organisatie en draag die actief uit.
- Hiermee hangt samen; het expliciteren van de morele aspecten van het werk, benoem deze helder en gebruik geen verhullende taal.
- Maak mensen bewust van de mechanismen die het niet-integer gedrag veroorzaken of in stand houden.
- Maak mensen bewust van het effect van hun niet-integere gedrag, ook als is dat klein. Het geheel kan een groot probleem veroorzaken.
- Schep een gezamenlijke verantwoordelijkheidscultuur.

Bronnen/achtergronden

- **Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector**
Leidraad motieven voor niet-integer handelen ↗ (PDF)
- **Huis voor klokkenluiders (2021)**
Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager –
Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven ↗
- **Kerckhaert, F. (2020)**
Durf integriteitsschendingen te melden.
Binnenlands Bestuur: 8 december 2020
- **Ministerie van Binnenlandse Zaken**
en Koninkrijksrelaties
Handboek Integriteitsonderzoek ↗ (PDF)

Dit was de derde
en laatste
learning over
integriteit.

Endigio