
DE COMPLIANCE OFFICER



MEDEWERKERS- INTEGRITEIT

COLOFON

De Compliance Officer is het vakblad voor compliance officers en andere betrokkenen bij het complianceproces. De doelgroep bestaat uit compliance officers, bestuurders, toezichthouders, secretarissen van de vennootschap en bedrijfsjuristen die betrokken zijn bij het uitvoeren van compliance taken.

REDACTIE:

Adinda Lammens (eindredactie)

Petra Post (bureauredactie)

Tel. 088 99 88 100

E-mail: info@compliance-instituut.nl

AAN DEZE EDITIE WERKTEN MEE:

Peter Fijbes, Donna Toet, Iris van Toer, Tjarda van Schalkwijk-Kleij, Bart Peters, Maarten Hoekstra, Eric Schuiling, Loek Moerman, Cora Wielenga, Martin Kool, Annemarie Pierik-van Diest

MET DANK AAN: Marijntje Zweegers, Heleen Bavinck, Christel de Vries, Emiel Krijt, Jitse Talsma

FOTOGRAFIE: Wilco van Dijen

INTERVIEWS: Ronne Theunis

VORMGEVING: Tangram Studio

DRUK: Platform P, Rotterdam

UITGEVER: Nederlands Compliance Instituut, Jan Leentvaarlaan 61-63 3065 DC Rotterdam

Disclaimer: Het Nederlands Compliance Instituut is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor uitspraken in dit magazine, gedaan door derden. Deze uitspraken zijn de persoonlijke mening van de geïnterviewde of auteur.

Nieuwsfeiten, ingezonden artikelen en personeelsmutaties kun je per e-mail doorgeven aan info@compliance-instituut.nl.

Oplage 4.500 exemplaren
ISSN 1878-7991



IN DE VOLGENDE EDITIE: HET 25-JARIG
JUBILEUM VAN HET NEDERLANDS
COMPLIANCE INSTITUUT



INHOUD

3 VAN DE REDACTIE

4 INTERVIEW Marijntje Zweegers van het Huis voor Klokkenluiders

9 COMPLIANCE COLUMN Controle is goed, vertrouwen is beter!

10 COMPLIANCE THEMA Er was eens... een verhaal over een kompas op de werkvloer

14 SPEAKER'S CORNER Toekomstbestendig integer leiderschap

18 COMPLIANCE THEMA De SPIRA

24 COMPLIANCE FACTSHEET Tips voor een goed onderzoeksprotocol voor onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag

26 COMPLIANCE THEMA Integriteit in de (rechts)praktijk

30 COMPLIANCE THEMA Compliance experiment: een kaart van het grijze gebied

33 BOEKBESPREKING 'Right kind of wrong' van Amy Edmondson

34 INTERVIEW Heleen Bavinck en Christel de Vries van NS

40 COMPLIANCE THEMA De aanspreek-paradox

44 COMPLIANCE THEMA Integriteit in de sportwereld

47 STAPPENPLAN Stappenplan bij ongewenste omgangsvormen

MEDEWERKERSINTEGRITEIT

Het creëren van duidelijke kaders binnen een organisatie is van groot belang zodat medewerkers weten welke normen en waarden er gelden en welk gedrag van hen als medewerker wordt verlangd. Maar het creëren van duidelijke kaders en processen is niet voldoende. Als organisatie is het belangrijk om ook de volgende stap te zetten; namelijk het integriteitsbewustzijn van medewerkers bewaken én bevorderen. Integriteit en vertrouwen gaan hand in hand. Een organisatie dient uiteraard aan de voorkant de juiste processen en kaders in te stellen. Het is echter vervolgens aan de medewerkers hoe zij binnen de gestelde kaders handelen. Als organisatie kun je daar strikt op toezien door controles op controles uit te voeren. Een bekende uitspraak hierbij is: "Vertrouwen is goed, controle is beter". Ik hoop echter dat dit een uitspraak is die we als verouderd kunnen beschouwen. In mijn optiek betekent het veelvuldig controleren van medewerkers namelijk een gebrek aan vertrouwen in de medewerkers. Het controleren van medewerkers kan ertoe leiden dat medewerkers geen eigen verantwoordelijkheid en initiatieven meer gaan nemen en mogelijk elkaar en de organisatie gaan wantrouwen. Of misschien juist tegenovergestelde gedrag gaan vertonen. Wie kent niet een soortgelijk voorbeeld waarbij op een verbodsbord staat vermeld: "verboden vuil te storten" met daarnaast een grote berg aan (grof)vuil.

Het bewaken en bevorderen van integriteit vraagt om vertrouwen in medewerkers én het bespreekbaar maken van integriteit. Organisaties zijn er naar mijn mening dan ook veel meer bij gebaat om controleren te vervangen door communiceren. Ik hoor vaak dat het communiceren over integriteit en bijbehorende dilemma's binnen organisaties nog niet wordt gedaan. Vanuit de gedachte dat het bespreken van integriteit binnen de organisatie niet nodig is of omdat integriteit een lastig en vaag begrip is. Ik ben echter van mening dat het een illusie is dat we, ook met duidelijke gedragsregels, al het 'niet integer' gedrag kunnen voorkomen. Ik denk dat we daarom meer focus moeten gaan aanbrengen op het communiceren over integriteit; zoals het bevorderen van het bespreekbaar maken van dilemma's, het zichtbaar maken van integer gedrag (voorbeeldgedrag) en het creëren van een psychologisch veilige werkomgeving waarin we elkaar aanspreken als we gedragingen zien die niet ok zijn. Er zullen natuurlijk altijd medewerkers blijven die de rand op zoeken en/of over de rand heen gaan, maar in een organisatie waarin volop aandacht is voor (medewerkers)integriteit zal dit een integere organisatiecultuur bevorderen en het risico op integriteitsschendingen verkleinen. Ik hoop dat dit nummer je inspireert, uitdaagt en voorziet van praktische inzichten om medewerkersintegriteit binnen jouw eigen organisatie te versterken.

Een mooie quote om dit voorwoord mee af te sluiten is de volgende:

"Het is met integriteit net als met geluk, in je eentje kun je ver komen, maar je komt verder met zijn tweeën."

(bron: H. van Luijk, 2000)

Ik wens iedereen fijne feestdagen en een voorspoedig en integer 2024!

Adinda Lammens





MARIJNTJE ZWEEGERS:

**“WERKGEVERS,
GEEF PRIORITEIT
AAN INTEGRITEIT”**

Het Huis voor Klokkenluiders adviseert werknemers die een maatschappelijke misstand vermoeden op hun werk. Daarnaast doet het Huis onderzoek en geeft voorlichting. Marijntje Zweegers, coördinator kennis & preventie en plaatsvervangend directeur: “Werkgevers kunnen veel doen om de integriteit in hun organisatie te bevorderen.”

Het Huis voor Klokkenluiders is in 2016 opgericht als zelfstandig bestuursorgaan. De missie van het Huis is om bescherming te bieden aan klokkenluiders: werknemers die binnen hun eigen organisatie een maatschappelijke misstand vermoeden en aan de bel trekken. Het Huis opereert op drie gebieden: advies, onderzoek en preventie.

Wat verstaan jullie onder een maatschappelijke misstand?

“Volgens de Wet bescherming klokkenluiders (Wbk) is een misstand een handeling of nalatigheid waarbij het maatschappelijk belang in geding is. Bijvoorbeeld doordat de wet wordt overtreden of doordat er een gevaar is voor de volksgezondheid, het milieu of de veiligheid van personen. Sinds kort is de definitie van een misstand uitgebreid naar (gevaar voor) schendingen van het recht van de Europese Unie. Dan gaat het bijvoorbeeld over misstanden rond financiële diensten, veiligheid van het vervoer of nucleaire veiligheid.

Simpeler gezegd: we spreken van een maatschappelijke misstand als er op het werk iets mis is dat meerdere mensen aan gaat, regelmatig voorkomt of enige tijd duurt en dat ernstige gevolgen heeft of kan hebben. Een persoonlijk conflict met een collega of een leidinggevende die een beslissing neemt waar je niet achter staat, is dus geen misstand.”

Wat kan het Huis voor Klokkenluiders betekenen voor mensen die een misstand willen melden?

“Werknemers die een vermoeden hebben van een misstand bij hun (voormalige) werkgever, kunnen gratis advies inwinnen bij het Huis. Dat geldt ook voor anderen die een werkrelatie hebben of hadden met de organisatie waar het om gaat, dus ook vrijwilligers, zzp'ers, stagiairs en uitzendkrachten. De adviseurs zullen bij een adviesverzoek eerst vaststellen of het inderdaad om een vermoeden van een maatschappelijke misstand gaat. Als dat zo is, wordt een adviestraject opgestart. Dit gebeurt strikt vertrouwelijk, maar kan dan niet meer anoniem.

De adviseurs kunnen een werknemer vertellen welke stappen iemand kan zetten, hoe de wet een melder beschermt na het doen van een melding en welke risico's er zijn. Soms nemen adviseurs in het adviestraject contact op met de werkgever, om gezamenlijk naar een oplossing te kijken. Zo'n 'maatwerktraject' vindt uiteraard alleen plaats met toestemming van de werknemer. Als een maatwerktraject niet gewenst is, of niet meer mogelijk, kan de adviseur de werknemer verder helpen bij het doen van een melding.

Melden

De adviseur zal vrijwel altijd adviseren om eerst intern, dus bij de eigen werkgever, een melding te doen, tenzij er concrete redenen zijn om dat niet te doen. Daarvoor geldt de interne meldregeling van de werkgever. De adviseur kan meekijken met de melding of verwijzen naar een vertrouwenspersoon, als die binnen de organisatie is benoemd. De werknemer kan er ook voor kiezen om direct extern een melding te doen.

Een werknemer die intern of bij het Huis een melding doet van een vermoeden van een misstand, mag volgens de Wbk door de werkgever niet worden benadeeld vanwege het doen van die melding. Daarbij geldt wel dat het moet gaan om een vermoeden van een misstand volgens de wettelijke definitie. De werkgever mag de melder vanaf het moment van de melding niet tegen diens zin overplaatsen, ontslaan of op een andere manier benadelen. De werkgever moet de melder ook intern in bescherming nemen, bijvoorbeeld tegen pesten. De bescherming blijft altijd gelden, ook als op een later moment uit onderzoek blijkt dat het toch niet om een misstand ging.

Voorzieningen

Het Huis kan melders die daar behoefte aan hebben ook doorverwijzen naar psychosociale ondersteuning. Daarin werken we sinds vorig jaar samen met Slachtofferhulp Nederland. Met een verwijzing van het Huis komt de melder in aanmerking voor een voorziening, die de overheid sinds kort beschikbaar heeft gesteld. Het Huis kan melders ook doorverwijzen naar specialistische advocatuur. De voorziening voor

juridische ondersteuning is naar verwachting beschikbaar vanaf begin 2024. Omdat het Huis een onafhankelijke (onderzoeks) taak heeft, treden onze adviseurs niet op als belangenbehartiger of gemachtigde van melder. De adviseurs kunnen de melder wel begeleiden in het proces.”

Hoe ziet een onderzoek door het Huis voor Klokkenuitvoerders eruit?

“Na een melding van vermoeden van een maatschappelijke misstand, kan het Huis twee soorten onderzoek doen: een misstandonderzoek en een bejegeningsonderzoek. In sommige situaties vindt een combinatie plaats.

Het misstandonderzoek richt zich op de misstand zelf: is er daadwerkelijk sprake van een misstand waarbij het maatschappelijk belang in het geding is? Het Huis voert een dergelijk onderzoek alleen uit als er geen andere toezichthouder of autoriteit – bijvoorbeeld de Autoriteit Consument & Markt (ACM) of de Autoriteit Persoonsgegevens – bevoegd is om dat te doen.

In een bejegeningsonderzoek kijken we naar de manier waarop de werkgever is omgegaan met de medewerker na het doen van een melding. Is de melder daardoor benadeeld, bijvoorbeeld doordat die persoon is ontslagen, overgeplaatst, geschorst of geïntimideerd? Het Huis is de enige externe instantie die bij wet bevoegd is bejegeningsonderzoeken te verrichten.

Voordat het Huis begint met een onderzoek, vindt een onderzoekstoets plaats. Daarbij kijken we of het er inderdaad naar uitziet dat het gaat om het vermoeden van een misstand zoals bedoeld in de wet. Ook kijken we of het gevraagde onderzoek uitvoerbaar is. Het kan zijn dat de gemelde misstand of benadeling te lang geleden speelde, de organisatie niet meer bestaat of dat bewijsstukken niet meer beschikbaar zijn. Als besloten wordt om een onderzoek in te stellen, wordt de (voormalig) werkgever daarover geïnformeerd. Werkgevers zijn verplicht om mee te werken, door bijvoorbeeld stukken aan te leveren en vragen te beantwoorden. Ook kunnen getuigen, bijvoorbeeld collega's, onder ede gehoord worden. Bij een misstandonderzoek kan de melder eventueel anoniem blijven, tenzij het voor de werkgever al duidelijk is wie de melder is. Bij een bejegeningsonderzoek naar de persoonlijke situatie van een melder is het uiteraard niet mogelijk diens identiteit verborgen te houden.

Na het onderzoek stellen de onderzoekers een concept-rapport op. Na het plegen van hoor- en wederhoor bij de organisatie, wordt het eindrapport opgesteld. Daarin geven de onderzoekers hun oordeel over de vraag of er inderdaad sprake was van een misstand of benadeling ten gevolge van een misstandmelding. Eventueel doen de onderzoekers ook aanbevelingen

aan de werkgever. Als een misstand wordt vastgesteld, is het in de eerste plaats aan de werkgever om de misstand aan te pakken en de relatie met de werknemer zoveel mogelijk te herstellen. Soms moet ook in de werkcultuur iets worden veranderd. Aanbevelingen van de onderzoekers kunnen daarbij helpen. Overigens ook – of misschien wel juist – als er uiteindelijk géén sprake blijkt van een misstand of onjuiste bejegening, is het belangrijk om de balans op de werkvloer te herstellen.”

Sanctiebevoegdheid

Als een werkgever niets doet met de geconstateerde misstand of benadeling, kan het Huis daar op dit moment niets tegen doen. De melder kan hooguit zelf met een rapport van het Huis naar de rechter stappen. In de Wbk geldt omgekeerde bewijslast: het is aan de werkgever om aan te tonen dat de benadeling geen verband houdt met de melding.

Binnenkort krijgt het Huis voor Klokkenuitvoerders bestuursrechtelijke sanctiebevoegdheid. Dat betekent dat we kunnen optreden als werkgevers niet aan de slag gaan met de aanbevelingen in het rapport, of als melders door hun werkgever zijn benadeeld. Op dit moment kijken we samen met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) hoe we die bevoegdheid kunnen inrichten. Voor het Huis is dit een belangrijke ontwikkeling, omdat we hiermee onze slagkracht vergroten.”

Sinds 17 februari 2023 is de Wbk van kracht. Wat vinden jullie van de nieuwe wetgeving?

“Door de Wbk zijn melders beter beschermd dan door de eerdere Wet Huis voor klokkenuitvoerders (WHvk). Maar de wet kan nog beter: de tekst kan toegankelijker en bepaalde thema's kunnen verder worden uitgewerkt. Vanaf 17 december 2023 moeten private werkgevers met 50 tot 249 werknemers een interne meldregeling hebben. Daarnaast zouden wat ons betreft voor alle werkgevers ook een onderzoeksprotocol, een vertrouwenspersoon en een integriteitsplan verplicht moeten worden gesteld. Ook de taken van het Huis zouden uitgebreider beschreven kunnen worden. We willen bijvoorbeeld graag dat de preventietaak van het Huis steviger in de wet staat. En dat geldt ook voor de rol van het Huis ten aanzien van andere bevoegde autoriteiten.”

In 2022 heeft het Huis voor Klokkenuitvoerders 312 adviesverzoeken in behandeling genomen. In 46 gevallen werd inderdaad een misstand vermoed. Om wat voor meldingen ging dat?

“De meeste meldingen die gegrond werden verklaard, gingen over sociale onveiligheid op de werkvloer. Dat zijn kwesties als angstcultuur en grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast werd veel melding gedaan van fraude en belangenverstremming. Het merendeel van de adviesverzoeken die geen vermoeden

van een misstand bleken, gingen over situaties die zich niet afspeelden in een werkgevers-werknemersrelatie. Of over situaties die niet voldeden aan de definitie van een misstand met maatschappelijk belang. Daarvoor is het Huis voor Klokkenluiders niet bevoegd verder te adviseren. Natuurlijk kunnen we de advieszoeker dan wel verwijzen naar andere instanties, of adviseren over andere opties. Er zijn ook altijd adviesverzoeken waarbij de melder het adviesverzoek of de melding uiteindelijk zelf niet doorzet.

Dit jaar hebben we een enorme toename gezien in het aantal advies- en onderzoeksvragen. In 2023 hebben we nu al 34% meer telefoontjes ontvangen dan in 2022. We denken dat dat komt doordat de bekendheid van het Huis voor Klokkenluiders toeneemt. En doordat er in de politiek, de media en de maatschappij meer aandacht is voor het thema integriteit, zeker na recente incidenten zoals in de mediawereld, bij Ajax of in de Tweede Kamer. Ook de zwaarte van de adviesverzoeken neemt toe. Vaak loopt de melding intern al veel langer en is er in de werkrelatie al veel kapot gegaan. We zouden graag zien dat werknemers eerder naar ons toekomen. Hoe eerder iemand advies vraagt, hoe beter wij diegene kunnen begeleiden."

Wat doet het Huis voor Klokkenluiders op het gebied van preventie?

"Werkgevers kunnen zelf veel doen om de integriteit in hun organisatie te bevorderen. Preventie en kennisdeling is dan ook een belangrijke taak van het Huis. We nemen deel aan congressen, geven presentaties, publiceren artikelen en organiseren webinars. Daarnaast adviseren we over wetgeving en integriteitsbeleid binnen organisaties. Zo helpen we werkgevers om een integere organisatie met een veilige meldcultuur te bewerkstelligen.

Misstanden kunnen veel schade opleveren voor een organisatie en de mensen die er werken. Bovendien is er in een integere werkomgeving meer werkplezier, hogere productiviteit en lager verzuim. Investeren in integriteitsmanagement loont dus. Om een integere omgeving te creëren, moeten alle betrokkenen in een organisatie de handen ineenslaan. Niet alleen compliance officers en integriteitsprofessionals, maar ook de directie, management, HR, vertrouwenspersonen, de bedrijfsarts, auditors, de ondernemingsraad, de afdeling communicatie en de werknemers zelf: iedereen dus eigenlijk.

Integriteitsmanagement

Voor werkgevers die aan de slag willen met duurzaam integriteitsmanagement, heeft het Huis zeven thema's gedefinieerd. Die thema's zou je als organisatie echt op orde moeten hebben. Dan heb ik het over leiderschap en strategie, waarden en normen, structuren en procedures, personeel en cultuur, melden en handhaven, communicatie en verant-

woording en samenhang en borging. Het onderdeel waarden en normen gaat bijvoorbeeld over het opstellen van een gedragscode. Onder personeel en cultuur valt onder meer het aannamebeleid en het beoordelings- en beloningsbeleid en bij melden en handhaven moet je denken aan een meldprocedure en een onderzoeksprotocol. Je moet die thema's zien als een ecosysteem: de onderdelen zijn van elkaar afhankelijk. Als je wel een meldregeling hebt, maar tegelijk een onveilige organisatiecultuur, houdt het systeem geen stand.

Integriteitswijzer

Om werkgevers inzicht te geven in hun eigen integriteitsbeleid, heeft het Huis een gratis integriteitswijzer ontwikkeld. Op integriteitswijzer.nl kunnen organisaties een vragenlijst invullen over de zeven genoemde thema's. Dit geeft een indruk van de mate waarin hun integriteitsbeleid op orde is. We geven ook meteen praktische tips hoe ze dit beleid verder kunnen optimaliseren.

De integriteitswijzer is al door ruim 650 organisaties ingevuld. Mooi om te zien dat zoveel organisaties aandacht hebben voor het onderwerp. De – anonieme – vragenlijsten leveren ons bovendien een schat aan managementinformatie op over de thema's waar organisaties mee worstelen. Daar kunnen wij met onze voorlichting op inspelen. Zo is onder meer gebleken dat communiceren over integriteit nog te wensen over laat. Als werkgever is het noodzakelijk om intern uit te dragen waarom integer handelen belangrijk is. Daarom heeft het Huis daar een werkgeversbrochure over gemaakt."

De vraag zou niet moeten zijn wat het kost om het thema integriteit binnen de organisatie goed aan te pakken, maar wat het kost als je dat niet doet.

Eerder dit jaar publiceerde het NRC een artikel over het Huis, waarin stond dat jullie werk sinds de oprichting "slechts één rechtszaak" had opgeleverd. Wat vinden jullie van deze kritiek?

"Dat artikel was erg eenzijdig, omdat het puur gebaseerd was op de onderzoeksrapporten die wij publiceren. Een zeer aanzienlijk deel van ons werk is echter vertrouwelijk, dus daar brengen we niets over naar buiten. Bovendien worden veel casussen afgevangen door onze adviseurs of lossen organisaties de situatie zelf op, voordat het een onderzoek wordt. Dat is juist mooi, een gang naar de rechter is ook helemaal niet direct het doel van het Huis. En zoals gezegd heeft het Huis ook een grote rol op het gebied van preventie. Het bestaansrecht of de waarde van het Huis is dan ook zeker niet af te meten aan het aantal rechtszaken dat voortkomt uit onze onderzoeken."

Wat kunnen werkgevers nog meer doen om de integriteit binnen hun organisatie te bevorderen?

"Het onderwerp integriteit is binnen een organisatie vaak verdeeld over meerdere pionnen. Denk bijvoorbeeld aan HR, finance, legal, de vertrouwenspersoon en de ondernemingsraad: allemaal spelen ze een rol in de ontwikkeling en uitvoering van het integriteitsbeleid. Wij adviseren organisaties dan ook om een integriteitsmanager aan te stellen. Daarmee krijg je iemand die fungeert als spin in het web en die tijd en kennis heeft om van integriteit een vast punt op de agenda te maken. Ook een compliance officer zou zo'n rol kunnen

vervullen. Wanneer één iemand zich specifiek bezighoudt met het coördineren, professionaliseren en bewaken van het integriteitsbeleid, neemt de kwaliteit van het beleid toe. Bovendien geef je als organisatie een belangrijk signaal af: alleen al door het aanstellen van een integriteitsmanager maak je duidelijk dat je serieus werk maakt van integriteit. Om organisaties op weg te helpen, hebben we een uitgebreid functieprofiel van zo'n integriteitsmanager opgesteld. Dat profiel is te vinden op onze website."

Investering

"Om een ethische werkomgeving en veilige meldcultuur te creëren, is het vooral belangrijk dat werkgevers van integriteit een prioriteit maken. Dat is nog lang niet overal het geval. De meeste werkgevers realiseren zich inmiddels dat mensen in een veilige omgeving harder werken en zich meer betrokken voelen. Toch houden veel werkgevers zich nog zozeer bezig met het primaire bedrijfsproces, dat ze nauwelijks toekomen aan werk maken van integriteitsbeleid. Dat is ook lastig, omdat het resultaat daarvan niet altijd direct zichtbaar is. Maar bedenk: een intern onderzoek is ook kostbaar. En vergeet niet de soms jarenlange imagoschade die een bedrijf kan oplopen als er misstanden naar buiten komen. Wat ons betreft zou de vraag dan ook niet moeten zijn wat het kost om het thema integriteit binnen de organisatie goed aan te pakken. De vraag is wat het kost als je dat niet doet."

Marijntje Zweegers is deskundige op het gebied van integriteitsmanagement in de publieke en private sector. Na een carrière als bedrijfsjurist, adviseur en onderzoeker bij het UWV en als hoofd bij het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector, is ze momenteel werkzaam als coördinator Kennis en Preventie en plaatsvervangend directeur bij het Huis voor Klokkeluiders.



CONTROLE IS GOED, VERTROUWEN IS BETER!

Bart Peters

Bart Peters was in het verleden lange tijd verbonden aan het Nederlands Compliance Instituut en is sinds 2016 werkzaam als Compliance Consultant in Nieuw-Zeeland.

Veel lezers denken nu dat de schrijver van deze column in de war is of minimaal een uitglijder maakt. Hij mag dan Down Under wonen maar dat is toch geen reden om het aloude adagium 'Vertrouwen is goed, controle is beter!' om te keren!? Ik geef toe dat de gemiddelde compliance officer (waaronder ik) geneigd is om controle te prefereren boven vertrouwen. Ik zal u daarom de titel uitleggen, hij is namelijk bewust gekozen.

Even terug naar de kern van financieel toezicht. De wetgever en financiële toezichthouders hebben zich onder meer ten doel gesteld om medewerkersintegriteit te bevorderen. En ook zij vinden dat de normen die zij op dit gebied gesteld hebben zichtbaar gecontroleerd dienen te worden. Dat leidt dus over het algemeen tot rule based wet- en regelgeving en gedetailleerde voorschriften voor het beheersen van deze risico's en het zichtbaar controleren ervan. Een dergelijke aanpak kan vervolgens makkelijk uitmonden in het volgen van formele procedures en het verzamelen van documenten en parafen, terwijl de oorspronkelijke norm uit het oog wordt verloren. En juist bij medewerkersintegriteit – waar het uiteindelijk gaat om een inschatting van onder meer iemands background, kwaliteiten en gedrag – is het completeren van checklists, hoewel noodzakelijk, van ondergeschikt belang.

In mijn praktijk in Nieuw-Zeeland kom ik regelmatig tegen dat mijn cliënten hiermee worstelen. Het financieel toezicht richt zich bijvoorbeeld op het trainen en screenen van medewerkers op het gebied van anti-money laundering. De formele wet- en regelgeving richt zich vooral op het verzamelen van bepaalde documenten (bijvoorbeeld referenties, police records en trainingscertificaten) en het registreren hiervan in registers.

Een begrijpelijke aanpak voor de meeste middelgrote en grote financiële instellingen, maar in Nieuw-Zeeland is het merendeel van de onder toezicht staande instellingen klein tot zeer klein. Dit betekent dat veel van die kleinere instellingen hun personeelsleden geheel of bijna geheel rekruteren uit hun familie, persoonlijke netwerk of zakelijke netwerk.

Als we dan bijvoorbeeld kijken naar pre-employment screening weet de directeur van een kleine instelling vaak al meer over de background van de (potentiële) medewerker – die waarschijnlijk

persoonlijk benaderd is – dan alles wat de verzamelde documenten kunnen vertellen. Hetzelfde geldt voor de voorschriften voor training op het gebied anti-money laundering.

De regelgeving geeft voorschriften over de frequentie, inhoud en vorm van training, maar de directeur in een kleine organisatie – denk aan 10-15 medewerkers – zal vaak goed weten in hoeverre iemand voldoende getraind en deskundig is om een bepaalde functie te vervullen. Als directeur ziet hij tenslotte dagelijks hoe zijn medewerkers functioneren en of zij over voldoende kennis beschikken.

Veel van mijn cliënten weten dus eigenlijk al of een (potentiële) medewerker materieel voldoet aan de gestelde eisen, maar worden vervolgens geconfronteerd met een reeks formele eisen en controles om dit allemaal ook te bewijzen aan derden zoals onafhankelijke auditors en toezichthouders. Sommige cliënten weten zich hier goed doorheen te worstelen, maar bij andere cliënten kan dit toch gaan wringen, bijvoorbeeld doordat een gezinslid moet worden onderworpen aan overduidelijk zinloze controles, zoals identificatie of een zogenoemde Criminal Conviction Check. Soms kiest men daarom voor een 'administratieve' aanpak en focust men zich op het verzamelen van documenten en parafen.

Dat is misschien het grootste risico: de inhoudelijke beoordeling wordt ondergeschikt gemaakt aan de uit te voeren formele controles. En dat resulteert in 100% compliance, maar niet noodzakelijkerwijs in de beste outcome. Dus daarom is vertrouwen soms toch beter dan controle en moeten regelgevers en toezichthouders meer gewicht kunnen toekennen aan de professional judgement van de leidinggevende en zou dit (vertrouwen) ook intern binnen organisatie meer mogen gaan prevaleren.

Kia Ora!

Bart Peters



ER WAS EENS... EEN VERHAAL OVER EEN KOMPAS OP DE WERKVLOER

Loek Moerman

Tegenwoordig heeft vrijwel iedere (grotere) organisatie een gedragscode. Uit onderzoek van 2018 in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid blijkt dat 92% van de organisaties met meer dan 100 werknemers beschikt over een gedragscode.¹ Desondanks geldt dat bij bedrijven nog niet altijd de toegevoegde waarde wordt gezien van een gedragscode. Daarnaast zien we in de praktijk dat het levend houden van de gedragscode aandacht behoeft. Hoe maak je nu een gedragscode die door jouw organisatie wordt omarmd?

Waarom is een gedragscode zo van belang?

Een gedragscode staat voor de identiteit van de organisatie. Het is een document waarin staat beschreven wat je verwacht van het gedrag van een werknemer en de werkgever. Ook gaat het over de belofte die je doet aan je klanten en andere belanghebbenden. Het helpt organisaties goed gedrag van medewerkers te stimuleren en het draagt bij aan een veilige en positieve werkomgeving. Verder helpt het bij het beschermen van de reputatie van de medewerker en de organisatie. En draagt dus bij aan het vormen van een integriteitsbewuste cultuur en aan de merkbeleving van je organisatie.

Van norm naar waarde!

In een gedragscode wordt de missie van een organisatie doorvertaald naar waarden en normen waar de organisatie voor staat. Waar in het verleden veel gedragscodes normgedreven waren (gij zult wel/niet...) zien we tegenwoordig meer waardegedreven codes. Een waardegedreven gedragscode of gedragsregel geeft richting aan medewerkers. Medewerkers worden geacht deze waarden in het eigen gedrag door te vertalen en eigenaarschap te voelen. Organisaties vinden dit laatste soms lastig: het maakt volgens hen de gedragscode vrijblijvend en onduidelijk.

Het kompas op de werkvloer

De andere kant is dat medewerkers een normgedreven code kunnen ervaren als kinderachtig en dit de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers vermindert. Uit verschillende onderzoeken is ook al eens gebleken dat gedragscodes op deze manier ook niet werken.

De kracht van een waardegedreven gedragscode zit hem er juist in dat waarden in de praktijk kunnen conflicteren en dat medewerkers hierdoor een afweging kunnen en moeten maken. De verantwoordelijkheid van de medewerkers groeit hierdoor. Je stimuleert de sociale competenties van medewerkers. Een waardegedreven gedragscode geeft duidelijkheid over hoe we met elkaar omgaan en wat we van elkaar verwachten en het maakt ook de medewerkers of werkgever verantwoordelijk wanneer een gedragscode niet wordt nageleefd. Het kompas op de werkvloer.

Storytelling

Maar hoe maak je nu een gedragscode op basis van waarden? Een beproefde methode die we graag bij onze klanten gebruiken is 'storytelling'. Bij storytelling inventariseren we binnen de organisatie waarden via 'trotse verhalen'. Trotse verhalen die medewerkers aan elkaar vertellen tijdens de workshops, zorgen voor de waarden die kenmerkend zijn voor de organisatie. We vragen de deelnemers een gebeurtenis uit de praktijk in herinnering te nemen die hen heeft geïnspireerd, waar de deelnemer tevreden op terugkijkt of als voorbeeld ziet voor

¹ Rapport met ongewenste omgangsvormen – Toegevoegde waarde van een gedragscode. De Beleidsonderzoekers. Hoofdstuk 3 Gedragscode binnen Nederlandse organisaties, 31 december 2018.

professioneel handelen binnen de organisatie. We willen daarbij ook weten waarom iemand dit zo belangrijk vindt. Waarom het werken in deze organisatie zo leuk is. Dit is de opmaat naar de waarden die mensen ervaren in de organisatie.

Het delen van deze verhalen gebeurt in kleine groepen. In deze groepen vinden vaak mooie, open gesprekken plaats en zelfs collega's die elkaar denken goed te kennen, vallen soms in verbazing over de mooie verhalen die directe collega's vertellen. Het blijkt in de dagelijkse praktijk namelijk dat er amper wordt gesproken over de trots: "doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg" is het credo. Terwijl het uitspreken van trots leidt tot erg veel inspiratie. Uit de trotse verhalen wordt duidelijk welke waarden en uitgangspunten belangrijk zijn voor de organisatie. Storytelling geeft in feite een prachtig beeld van de cultuur en welke waarden hierbij horen.

Wanneer een organisatie nog geen (kern)waarden heeft vastgesteld, dan kan de input uit storytelling worden gebruikt om deze op te stellen. Zijn ze er al wel, dan toetsen we de huidige waarden aan de input die is verkregen en passen we de waarden en/of de invulling van de waarden waar nodig aan. Het is sowieso goed om de waarden van je organisatie periodiek tegen het licht te houden. Hiermee zorg je dat je blijft in de

iedere dag veranderende wereld. Wat tien jaar geleden nog normaal was, ligt tegenwoordig mogelijk volledig anders.

Van kernwaarden naar gedragingen

De vastgestelde kernwaarden worden vervolgens doorvertaald naar concrete gedragingen in een gedragscode. Wat we daarbij vaak doen is per waarde de gedragingen beschrijven. Je maakt het helemaal af door per gedraging ook praktijkvoorbeelden te geven, die aansluiten bij de organisatie. Hierdoor wordt het voor iedereen ook herkenbaar en toepasbaar in de praktijk. De verschillende stappen toets en valideer je bij de deelnemers van de workshops storytelling. Zo borg je dat het blijft aansluiten bij de waarden die als input hebben gediend vanuit de storytelling.

In de praktijk gaan medewerkers er tegenaan lopen dat het in sommige situaties lastig is te bepalen welk besluit ze moeten nemen: er is sprake van een dilemma. Dit kun je oplossen door hier in de gedragscode al aandacht voor te hebben. Wij adviseren gebruik te maken van het moreel interviemodell², waarbij een dilemma in duidelijke stappen wordt 'afgepeld'.

² E.D. Karssing, *Als de oplossing het probleem is, Compliance met een moreel kompas*, Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut, 2021.

In de waan van de dag is het levend en actueel houden van de gedragscode een grote uitdaging, maar wel essentieel.



Dit neem je later ook mee in een bewustwordingsprogramma, zodat medewerkers ook in de praktijk leren hiermee om te gaan. Hierover laat meer.

Als alle input en feedback is verwerkt, kun je zelf ook trots zijn: er ligt een prachtige gedragscode, gemaakt door de medewerkers zelf en het geeft de organisatie richting. Uiteraard is door de afdeling communicatie de gedragscode in een mooi jasje gestoken en deze wordt dan ook vol trots door de directie bekendgemaakt.

Walk the talk

Gedragscode opgeleverd, project klaar. Nou nee! Ondanks dat er al een hoop werk is verzet, zou je kunnen zeggen dat het nu pas écht begint. De gedragscode moet worden geïmplementeerd in de organisatie. Papier is immers geduldig. Een deel van de medewerkers heeft door storytelling al meegeholpen, nu is de rest van de organisatie aan de beurt. Ook zij moeten het kompas kunnen gebruiken.

Sluit hierbij vooral aan bij wat gebruikelijk is in de organisatie. Voorbeeldgedrag en tone at the top zijn in deze fase essentieel: de directie heeft een belangrijke rol in de implementatie. Niet zelden wordt het uitrollen van een nieuwe of geactualiseerde gedragscode gekoppeld aan een periodieke personeelsbijeenkomst of gekoppeld aan een natuurlijk moment, bijvoorbeeld 'de week van de integriteit'. Maar daar eindigt de rol voor het management niet. Van hen mag verwacht worden dat ze in woord en daad het goede voorbeeld blijven geven: 'walk the

Afgelopen jaar heeft VluchtelingenWerk Nederland aan het Nederlands Compliance Instituut gevraagd om te ondersteunen bij het actualiseren van de gedragscode. We hebben VluchtelingenWerk Nederland geholpen met het ontwerpen van de nieuwe op waarden gedreven gedragscode. We hebben workshops storytelling georganiseerd om trotse verhalen op te halen. De trotse verhalen die werden verteld waren erg bijzonder en inspirerend. Zonder uitzondering allemaal verhalen waarin de bereidheid om mensen die op de vlucht zijn voor oorlog en geweld te ondersteunen vanaf het moment dat ze in Nederland worden opgevangen totdat ze zelfstandig hun weg hebben gevonden. Verhalen waarvan iedereen stil werd en die voor kippenvel zorgden bij diverse deelnemers. Deze verhalen vormen de basis voor de cultuur bij VluchtelingenWerk Nederland en hebben waardevolle input gegeven voor de nieuwe gedragscode.

talk'. Om de kracht van storytelling ook in de implementatiefase te gebruiken, kun je bijvoorbeeld zorgen dat in alle teams het gesprek wordt gevoerd over het trotse gevoel. Of ontwikkel bijvoorbeeld een toolkit waarmee leidinggevenden het gesprek in hun teams hierover (periodiek) aan kunnen gaan.

Om de gedragscode vervolgens verder te borgen in de organisatie en levend te houden, zoek je in eerste instantie houvast in de (bestaande) structuren. Denk bijvoorbeeld aan een opleidings- en bewustwordingsprogramma, waarin bijvoorbeeld plaats is voor het bespreken van (praktijk)dilemma's conform het moreel intervisiemodel. Een andere goede mogelijkheid is om de deelnemers aan de workshop storytelling als ambassadeur van de gedragscode te benoemen en vanuit deze groep met creatieve initiatieven te komen. Zij zijn immers de voortrekkers en vanaf het eerste uur betrokken geweest bij de ontwikkeling van de gedragscode. Andere mogelijke opties:

- Maak de gedragscode onderdeel van het jaarplan en zorg dat het ook een onderdeel is van de (individuele) voortgangs- en/of beoordelingsgesprekken.
- Organiseer dilemmasessies. Hiervoor kun je bijvoorbeeld gebruikmaken van een dilemmaspel.
- Projecteer de waarden uit de gedragscode op tv-schermen die ophangen op kantoor. Als die er niet zijn: maak gebruik van posters.
- Maak een vlog waarin medewerkers uitleg geven over wat de gedragscode voor hen betekent.

Een actuele gedragscode is essentieel voor het goed functioneren van een organisatie. Het geeft vertrouwen in een organisatie en zorgt voor een veilige werkomgeving waar werknemers duidelijkheid hebben over wat er van ze wordt verwacht en wat de gevolgen zijn van hun gedrag. In de waan van de dag is het levend en actueel houden van de gedragscode een grote uitdaging, maar wel essentieel! Het kompas geeft duidelijk richting.

Meer weten?

Wil je meer weten over onze aanpak of heb je hulp nodig, neem dan contact op. Wij halen graag jullie verhalen op.

Loek Moerman werkt als senior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Vanuit het Nederlands Compliance Instituut ondersteunt hij organisaties binnen en buiten de financiële sector op vrijwel alle compliancethema's. Daarnaast is Loek docent Zorgplicht in de Leergang Compliance Professional en verzorgt hij compliance & integriteitstrainingen op maat.

Compliance

detachering

Wij kunnen jouw organisatie tijdelijk ondersteunen bij de invulling van de compliancefunctie door detachering van een ervaren compliance officer uit ons team of netwerk. Onze compliance officers zijn zowel beschikbaar voor algemene als meer gespecialiseerde compliancefuncties.

We bespreken graag met je welke oplossing het beste past bij de behoefte van jouw organisatie. Neem contact met ons op! Scan de QR-code.



TOEKOMSTBESTENDIG INTEGER LEIDERSCHAP

Tjarda van Schalkwijk-Kleij

Leiderschap, leiden, ik leid, jij leidt, wij leiden, jullie leiden. Een mooi woord en niet te verwarren met het woord 'lijden', al kan het soms wel zo voelen wanneer er geen integer leiderschap wordt uitgedragen. Wanneer je de definitie van leiderschap opzoekt, staat er in de Van Dale: Leiderschap: 1) het leider-zijn: *het leiderschap op zich nemen* 2) de eigenschap dat iem. goed is als leider: *leiderschap tonen*. Uit deze vorm van definiëren kan je opmaken dat om een leider te zijn, of leiderschap te tonen, je niet eerst een formele leiderschapsrol hoeft te bekleden, maar iedereen in een organisatie de leiding kan nemen. Echter, de praktijk schetst een iets weerbarstiger beeld.

De afgelopen jaren heb ik zowel nationaal als internationaal mogen samenwerken met leiders en teams. Tijdens deze samenwerkingen ben ik mij steeds bewuster geworden van het gegeven dat problemen in teams, resultaten die uitblijven en slechte samenwerking in het gros van de gevallen te herleiden valt tot het getoonde leiderschap. In Nederland lopen wij wezenlijk achter in het omarmen van toekomstbestendig integer leiderschap. Zowel medewerkers alsook leiders geven aan dat zij zien, voelen en vinden dat er wat moet gebeuren in leiderschapsland. Intrigerend vind ik het dat, ondanks deze breed gedragen mening, wij toch steeds maar blijven faciliteren dat er een bepaald soort leiderschap aan het stuur zit en in het gros van de gevallen ook weer wordt opgevolgd door meer van hetzelfde. Hoe komt dit nou en hoe kunnen we er nou gezamenlijk voor zorgen dat we een andere weg inslaan en deze cirkel doorbreken. Door de afgelopen jaren veel te vragen, te luisteren en te observeren zijn mij een aantal dingen opgevallen.

In mijn beleving begint het vaak al bij het wervings- en selectieproces. Vacatureteksten zijn lang en gedetailleerd en de vereisten liegen er niet om: een vijfpotig schaap, het liefst cum laude afgestudeerd, werkervaring, een skills-set waar zelfs de CEO van een grote Corporate nog bij in het niet valt et cetera. Dan volgen de assessments, businesscases, meerdere interviews enz. en wanneer dan eindelijk dé kandidaat wordt aangenomen, zijn wij geschokt dat kandidaten vervolgens 'noten' op hun zang hebben. Tja, ik snap wel dat zij na het succesvol volbrengen van deze hindernissenloop gelijk maar een toontje hoger gaan zingen. Maar hier gaat het in mijn beleving al scheef. Wederzijdse arrogantie is wat wij hier creëren, waarbij functie-eisen boven de persoon worden gesteld en wij ons ook moeten afvragen welk doel dit uiteindelijk dient. Hebben we wel gekeken naar de persoon achter al die prachtige eisen en cijfers en of deze persoon bijvoorbeeld wel goed in een team kan werken, integer is, puur voor eigen gewin zal gaan of bescheidenheid kan tonen? Als we willen gaan kijken naar toekomstbestendige integere leiders voor nu en in de toekomst,

begint dit al bij de manier waarop wij ons wervings- en selectieproces insteken. Gelukkig is er inmiddels op grote schaal een veranderende beweging in gang gezet, waarin de mens en zijn unieke skills weer centraal wordt gesteld en er niet alleen gekeken wordt naar wat je hebt gedaan en hoe goed je bent in het nemen van een opgelegde hindernissenloop. Neem nou Skillz-up, een bedrijf waar ik sinds een jaar met trots deel van mag uitmaken. Een bedrijf dat is opgericht omdat zij geloven dat we samen een beweging in gang hebben te zetten. Een beweging van WAT je bent naar WIE je bent. Hier wordt de focus eerst gelegd op de mens in plaats van de functie centraal te stellen, waardoor er duurzame werkrelaties ontstaan en er succesvol gematcht wordt tussen mens, team en bedrijf.

Na het wervings- en selectieproces volgt de performance management cyclus, waarin medewerker wordt beoordeeld door leidinggevende. Wat ik in deze cyclus vaak heb zien gebeuren, is dat medewerkers die goed zijn in hun werk, experts in hun vakgebied, snel promotie maken. Dit is vaak geheel terecht, maar dan komt het moment waarop een medewerker aan het einde van zijn promotiepotentieel zit en de enige promotie die er nog gemaakt kan worden, die naar leidinggevende is. Op het moment dat je de stap naar leidinggevende zet, vindt er een verschuiving in skills plaats. Je bent jarenlang geprezen voor je resultaten en prestaties als expert en hiervoor gewaardeerd. Echter, vanaf het moment dat je leidinggevende wordt, doen jouw persoonlijke resultaten er niet meer toe, maar gaat het om de resultaten van je team. Als leidinggevende krijg je een andere set aan werkzaamheden, welke ook andere skills behoeven. Er ontstaat onder andere een verschuiving van specialist naar generalist, van analist naar integrator, van operationeel naar strategie, van metselaar naar architect, van strijder naar diplomaat, waarbij het belangrijkste onderdeel bestaat uit het faciliteren en motiveren van de groei en ontwikkeling van de medewerkers. Onderschat hierbij



In Nederland lopen wij wezenlijk achter in het omarmen van toekomstbestendig integer leiderschap.

Integer leiderschap start in mijn beleving met het vermogen tot zelfreflectie en bewustwording.

vervolgens niet de integriteit van een leider en hoe dit wordt uitgedragen en ontvangen. Integer leiderschap start in mijn beleving met het vermogen tot zelfreflectie en bewustwording.

Start maar eens om jezelf als leider het volgende te vragen en eerlijk te beantwoorden: wat doe ik? Ken ik mijzelf als persoon? Ken ik mijzelf als leider? Hoe word ik gezien en hoe worden mijn woorden en acties beleefd/aangenomen? Doe ik ook daadwerkelijk wat ik zeg? Draag ik mijn normen, waarden en integriteit eigenlijk (nog) wel uit als leider? Ben ik wel een leider? Heb ik de juiste skills-set om mensen te laten groeien en bloeien? Ben ik transparant in en buiten de boardroom? Ben ik gevoelig voor eigen gewin en hiërarchie? Kan ik écht luisteren naar wat er speelt en mensen in hun kracht zetten vanuit verbinding en vertrouwen? Kan ik loslaten en opvangen wanneer het mis gaat? Kan ik samenwerking faciliteren vanuit voorbeeldgedrag en niet voor eigen titel en gewin, maar voor gezamenlijk gewin en teamresultaat? Doe ik wat ik zeg?



Helaas wordt hier nog te weinig aandacht aan besteed en gaat het hier dan ook vaak mis. Leiderschap is niet voor iedereen weggelegd en wanneer wij de stappen op de geijkte carrière-ladder op deze manier blijven volgen, is leiderschap in het gros van de gevallen geen weloverwogen keuze. Het resultaat hiervan is worstelende leiders en ongelukkige medewerkers.

Wanneer wij gezamenlijk bereid zijn om anders naar de performance management cyclus te kijken en het lef hebben deze anders in te richten, zou dit een eerste stap in de goede richting zijn. Laten we beginnen bij de beoordelingscyclus. Een behoorlijk subjectief proces en dus niet echt meer van deze tijd, lijkt mij. Als we daarvoor in de plaats nou een flexibel ontwikkel- en groeiproces inrichten op basis van talenten en skills? Bij studenten wordt er namelijk al volledig ingezet op een 'leven lang ontwikkelen', waardoor dit naadloos op elkaar zou aansluiten. Het onlangs verschenen rapport 'Vandaag is het 2040', geschreven in opdracht van het Ministerie OCW, stelt dat studenten mbo, hbo, en universitair in 2040 in alle toekomstperspectieven meer flexibiliteit hebben in hun onderwijs. Studenten kunnen zich bijvoorbeeld veel specifiek en gericht laten opleiden, door onder andere de mogelijkheid van modulair onderwijs en deelcertificaten. Daarnaast moet het gemakkelijker worden om vakken op verschillende niveaus te kunnen volgen. Stel, je volgt een hbo-opleiding en je hebt interesse in een vak dat wordt gegeven op het mbo, dan zou dit mogelijk moeten zijn en andersom ook. Er wordt dus meer ingezet op het breder en meer skills-gericht kijken waar iemand zijn interesses liggen en waar iemand zich verder in wil ontwikkelen. Hier komt ook het belang van bewustzijn van leiders met betrekking tot het verbinden van generaties naar voren, maar ook juist het begrijpen van generaties. Stel je eens voor dat deze studenten, volledig flexibel en open-minded, straks instromen in het bedrijfsleven met bovenstaand gedateerd en rigide wervings-, selectie- en performance management proces...

Dat is natuurlijk allemaal mooi beschreven en bedacht, maar los van de veranderingen in het wervings-, selectie- en performance management proces, wat voor leiderschap is er dan wel nodig? Een combinatie van authentiek en gunnend leiderschap, uitgedragen door een stijlflexibele, zelf reflecterende en integere leider met aandacht voor het verbinden van generaties. Authentiek leiderschap kenmerkt zich in mijn beleving door zelfreflectie en zelfbewustzijn, integriteit, vertrouwen vanuit verbinding, transparantie, humor en veerkracht.

Gunnend leiderschap, waarover binnenkort een boek verschijnt van de hand van Michiel van der Vlist (founder en directeur van Skillz-Up¹) en Arjan Erkel (Nederlandse internationaal spreker, ondernemer en auteur²), is een vorm van leiderschap die heel mooi het tweerichtingsverkeer van leider naar medewerker en andersom benadrukt. Het gaat verder dan alleen intenties en omvat het omzetten van die intenties in concrete acties om anderen te ondersteunen en iets te geven dat ze verdienen of nodig hebben, terwijl het ook de rol van de gunfactor van anderen en de rol van de omgeving erkent.

Hoe mooi zou het zijn als we elkaar kunnen helpen om toekomstbestendige integere leiders te laten groeien en bloeien. Dit is mogelijk en ik heb deze mindset mogen ervaren tijdens mijn werk in Qatar, o.a. tijdens het Search Inside Yourself Leadership program. Hier heb ik met meerdere leiders het gesprek mogen voeren over bewustwording en integriteit en de volgende wijze woorden zijn mij altijd bijgebleven: *"Trust is hard to attain, very easy to lose and always important. Trust comes naturally to leaders who master self-reflection, are integer and authentic."* Onderschat het spreekwoord 'goed voorbeeld doet goed volgen' dan ook nooit!

Tjarda van Schalkwijk-Kleij is momenteel werkzaam als interim via Skillz-Up bij Rabobank International als W&R FEC Senior Change Manager Strategy. In deze rol is zij verantwoordelijk voor onder andere de regio's Azië en EU-FI's, het onderhouden van het netwerk, managen van aankomende veranderingen en begeleidt zij teams en leiders in hun ontwikkeling. Daarnaast werkt Tjarda voor Skillz-Up op onder andere de thema's: leiderschapsontwikkeling en coaching, Skillz trainingen, talent en teamontwikkeling en innovatie. Tjarda werkte hiervoor meerdere jaren in rollen waarin changemanagement, team en leiderschapsontwikkeling centraal stonden, in zowel binnen- als buitenland. Tjarda is ervan overtuigd dat wij in gezamenlijkheid een beweging in gang hebben te zetten op alle niveaus van de samenleving en binnen organisatie-culturen, waarin de mens als persoon met al zijn unieke skills weer centraal komt te staan en wij weer uit verbinding en vertrouwen mogen gaan samenwerken.

1 www.skillz-up.com | www.nl.linkedin.com/in/mjgvandervlist

2 www.arjanerkel.nl

DE SPIRA

EEN SYSTEMATISCHE ANALYSE VAN INTEGRITEITS- RISICO'S OP PERSOONLIJK NIVEAU

Eric Schuiling en Adinda Lammens

Een organisatie kan worden gedefinieerd als een groep mensen die samenwerken om een bepaald doel of een reeks doelen te bereiken. We vinden het als maatschappij belangrijk dat organisaties dit op een integere wijze doen. Voor sommige branches en sectoren vinden we het zelfs zo belangrijk, dat we deze eis in wet- en regelgeving hebben opgenomen.

Integriteit: een ambitie met consequenties

Vanuit onze visie op het takenpakket faciliteert de compliance officer de analyse van integriteitsrisico's in de organisatie. Met name in de financiële sector is de afkorting SIRA inmiddels goed ingeburgerd. Het betekent: 'Systematische IntegriteitsRisico-Analyse' en slaat op de verplichting die onder andere in het Besluit prudentiële regels (Bpr Wft)¹ en het Besluit Gedrags-toezicht financiële ondernemingen (BGfo Wft)² staat beschreven: "Een (organisatie) draagt zorg voor een systematische analyse van integriteitsrisico's."

Maar als we vinden dat een organisatie bestaat uit een groep mensen, volstaat dan een analyse op organisatieniveau? Of zou een aanvullende analyse op persoonsniveau voor een nog betere blik op integriteitsrisico's (en de beheersing daarvan) kunnen zorgen?

In gedachten horen we de vele mensen die zich nu bezig houden met de SIRA al zuchten: "Komt er nu nog meer werk bij?" In onze overtuiging hoeft het inzetten van de SPIRA zeker niet te leiden tot meer werk. Het gaat om het verzilveren van de mogelijkheid om het organisatieniveau en het persoonlijke niveau met elkaar te integreren. De SIRA en SPIRA zouden volgens ons in het meest ideale geval één logisch geheel met elkaar moeten vormen, waarin op zowel organisatieniveau als persoonlijk niveau op een systematische manier naar integriteitsrisico's wordt gekeken. Vandaar dat we ook gekozen hebben voor de afkorting SPIRA voor dit idee:

een Systematische Persoonlijke IntegriteitsRisicoAnalyse. De SPIRA vervangt de SIRA niet, maar vult deze aan.

Hieronder volgt een korte beschrijving van wat de SPIRA zou kunnen inhouden en hoe deze analyse op een systematische manier kan worden uitgevoerd. We kijken hierbij door de bril van mogelijkheden voor het aanvullen of zelfs vervangen van de huidige werkwijze van pre- en inemployment screening in organisaties. Als dit idee in de praktijk aanslaat, zouden we hier in de toekomst nader op kunnen ingaan.

Het ontwerp: een stappenplan

In het nadenken over het ontwerp van een SPIRA ligt het voor de hand de stappen te volgen zoals deze door DNB beschreven zijn in hun good practices document over de SIRA. Uitdaging wordt hierbij het beschreven organisatieniveau in de SIRA te verlaten en de analyse op persoonlijk niveau toe te passen. We zien het zo voor ons dat de SPIRA voor iedere persoon (medewerker/werknemer) weer anders is. Immers, we verschillen allemaal. We hebben in het verleden allemaal ander gedrag laten zien, wat vervolgens weer als voorspeller van toekomstig individueel gedrag kan worden geïnterpreteerd.

Onderstaand geven we een mogelijk model en stappenplan weer, waarmee een SPIRA kan worden ingericht en opgestart.

¹ Artikel 10 Bpr Wft.

² Artikel 17 BGfo Wft.

0. De purpose: 'het waarom'

De kern van het model wordt gevormd door de purpose, ook wel 'het waarom' van de SPIRA. We zien in onze praktijk nog te vaak een plichtmatig opvragen van allerlei informatie voor het uitvoeren van een screening, die ook nog eens te vaak halfslachtig wordt geïnterpreteerd. Voor een goed werkend systeem is het naar onze mening altijd van belang je af te vragen wat nu 'het waarom' is. Met dit SPIRA-model hebben we voor ogen de praktijk van pre- en inemployment screening dichter bij de purpose te brengen. Het gaat om toekomstig integer gedrag van stakeholders van de organisatie, zodat (het) vertrouwen in de organisatie gewaarborgd blijft. Als dat voor alle stakeholders duidelijker is dan nu vaak het geval is, hebben we al veel gewonnen.

1. Informeren en besluiten over de SPIRA

"Wat gaan we doen?"

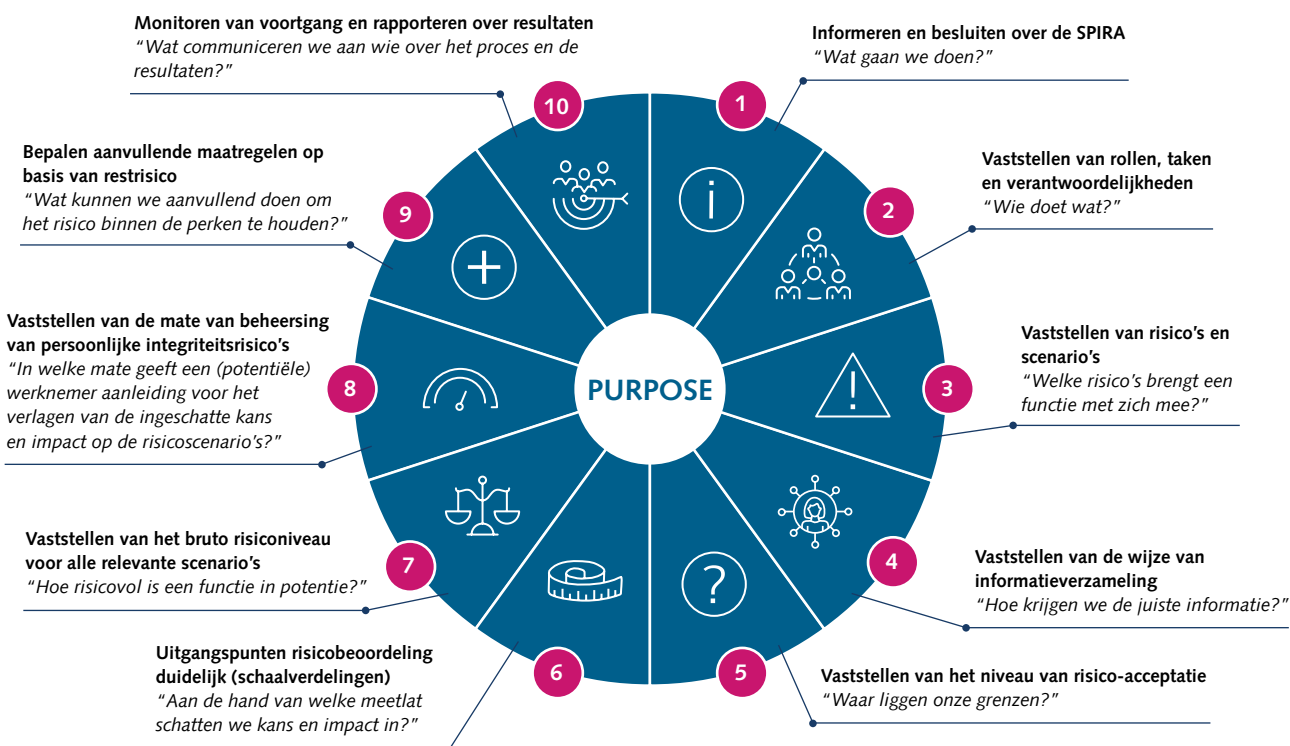
Alle betrokkenen (HR, managers, compliance, (potentiële) medewerkers, OR) moeten adequaat worden geïnformeerd over de achterliggende redenen van de SPIRA, het doel van de SPIRA en de verandering ten opzichte van de huidige inrichting van de pre- en inemployment screening.

2. Vaststellen van rollen, taken en verantwoordelijkheden

"Wie doet wat?"

Om de SPIRA effectief te kunnen inzetten is het van belang dat rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen duidelijk zijn belegd voordat daadwerkelijk met de SPIRA wordt gestart. Het is aan te raden het aangepaste screeningsbeleid (SPIRA-beleid) vast te stellen, inclusief een volledige beschrijving van alle betrokken personen binnen en buiten de organisatie. Belangrijk is niet te vergeten de eventuele OR en de potentiële werknemer als stakeholder mee te nemen in de analyse.

Een risico-analyse op persoonlijk niveau, zoals in dit artikel voorgesteld, is waarschijnlijk nog niet eerder door de organisatie ingezet. Stap 1 en 2 kunnen eigenlijk alleen goed worden uitgevoerd als het volledige ontwerp van de SPIRA duidelijk is. Het is daarom goed denkbaar dat hiervoor eerst stappen 3, 4, 5 en 6 worden doorlopen, alvorens alle stakeholders adequaat kunnen worden geïnformeerd aan de hand van stappen 1 en 2.



3. Vaststelling van risico's en scenario's

"Welke risico's brengt een functie met zich mee?"

Net zoals bij de SIRA is het van belang in de SPIRA goed de relevante risico's en scenario's, in dit geval op individueel functieniveau, te beschrijven. Wellicht is het een idee eerst te beginnen met één bepaalde functie. Op het moment dat de SPIRA voor één functie is uitgewerkt kan voor meerdere functies een SPIRA worden aangemaakt, waarbij de opgedane ervaring dit proces kan versnellen. De volgende vragen kunnen relevant zijn bij het vaststellen van risico's en scenario's op functieniveau:

- In welke mate en op welke manier kan een (potentiële) werknemer in deze functie het (integriteits)risicoprofiel van de organisatie beïnvloeden?
- Met welke stakeholders heeft een (potentiële) werknemer in deze functie met name contact in de uitvoering van zijn werkzaamheden?
- Met welke klanten, producten, landen en leveringskanalen heeft een (potentiële) werknemer in deze functie met name te maken?
- Welke bevoegdheden heeft een (potentiële) werknemer in deze functie en op welke manier kunnen deze schade toebrengen aan de organisatie?
- In welke mate heeft de (potentiële) werknemer in deze functie toegang tot bedrijfsgevoelige informatie?

Voorstelbaar is dat een groot aantal risico's die in de SIRA naar voren komen op organisatieniveau ook relevant zijn voor de SPIRA. Te denken valt aan thema's als fraude, informatie-beveiliging, corruptie/omkoping, etc. Mogelijk verschilt de vertaling naar het scenario in de SPIRA van die in de SIRA, aangezien bij de SPIRA de scope de individuele persoon, concreet de (potentiële) werknemer, is. Waarschijnlijk zijn ook niet alle scenario's voor alle (potentiële) werknemers relevant, aangezien taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie per functie verschillen.

Het vaststellen van risico's en de scenario's is voor alle duidelijkheid niet de taak van de compliance officer. De compliance officer faciliteert het SPIRA-proces en nodigt daarbij juist het management van de eerste lijn (zoals managers en HR) uit na te denken over deze risico's en scenario's.

4. Vaststelling van de wijze van informatie-verzameling.

"Hoe krijgen we de juiste informatie?"

In deze stap is het van belang per scenario vast te stellen wat de wijze van informatievergaring wordt. Met andere woorden: "Op welke manier verzamelen we informatie om iets te kunnen zeggen over de mate waarin er kans is op dit scenario en wat de impact daarvan is?"

Het voordeel van de hier voorgestelde SPIRA-aanpak is dat elk stukje informatie dat wordt verzameld kan worden gekoppeld aan het maken van een inschatting van de beheersing van een concreet risicoscenario. Ook kan met deze aanpak aan de (potentiële) werknemer duidelijk worden gemaakt waarom welke informatie wordt opgevraagd. Dit zou het plichtmatig opvragen van overbodige informatie tot het verleden kunnen laten behoren.

Overigens hoeft het verzamelen van informatie niet per se op één vastgesteld moment te gebeuren. Het is zeer goed voorstelbaar dat informatie die op verschillende momenten in een selectieproces is verzameld wordt geïntegreerd in één pakket, dat vervolgens een goede inschatting van beheersing van risico's op individueel niveau mogelijk maakt.

In een selectiegesprek kan, aan de hand van de STARE-methode³, bijvoorbeeld al een aantal vragen worden gesteld over gedrag in het recente verleden van de (potentiële) werknemer dat mogelijk iets kan zeggen over het te verwachten gedrag in de toekomst in dienst van de organisatie.

Andere middelen om informatie te verzamelen zijn:

- Het uitvoeren van een check op de identiteit door het opvragen van het legitimatiebewijs.
- Het laten aanvragen en aanleveren van een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)⁴ door de (potentiële) werknemer.
- Het uitvoeren van een check op opleidingshistorie en diploma's.
- Het uitvoeren van een referentiecheck door middel van gesprekken met referenten van de (potentiële) werknemer.
- Het uitvoeren van een check op social media.

3 De STARE-methode verwijst naar de structuur van een dergelijk gesprek, waarin wordt gevraagd naar een bepaalde (S)ituatie, waarin de geïnterviewde een bepaalde (T)zaak had en een bepaalde (A)ctie liet zien. Door te vragen naar het (R)esultaat van deze actie en de wijze waarop de geïnterviewde deze situatie (e)valueert, wordt een volledig beeld geschetst van een situatie die als voorspeller van toekomstig gedrag kan gelden.

4 Indien mogelijk wordt de VOG voor een specifiek screeningsprofiel aangevraagd, zie ook website Justis.

- Het uitvoeren van een check op het faillissementsregister.
- Het uitvoeren van een check in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.
- Het uitvoeren van een toets in het Intern en Extern Verwijzingsregister (financiële instellingen).
- Het uitvoeren van een toets tegen de actuele sanctielijsten.

5. Vaststelling van het niveau van risico-acceptatie

“Waar liggen onze grenzen?”

Naast de risico's, scenario's en wijze van dataverzameling is het ook van belang als organisatie na te denken over het niveau waarop een risico nog acceptabel is en op welk niveau dat niet langer het geval is. Veel mensen met ervaring in het screenen van (potentiële) werknemers kunnen zich hierbij iets voorstellen. Hoe vaak is het al niet voorgekomen dat een onvolkomenheid wordt gevonden en pas dan de vraag moet worden beantwoord: “Hoe erg vinden we dit?” Door met deze stap al na te denken over het niveau van risico-acceptatie kan dit worden voorkomen.

6. Uitgangspunten risicobeoordeling duidelijk (schaalverdelingen)

“Aan de hand van welke meetlat schatten we kans en impact in?”

Voordat kan worden gestart met het daadwerkelijke scoren van de scenario's op kans en impact is het zeer aan te raden een schaalverdeling voor beide assen op te stellen. Bij de kans-as kan gedacht worden aan de vraag hoe vaak een dergelijk scenario te verwachten valt van een individuele persoon. Bij de impact-as kan gedacht worden aan een indeling naar financiële en/of juridische schade.

7. Vaststellen van het bruto risiconiveau voor alle relevante scenario's

“Hoe risicovol is een functie in potentie?”

Op basis van de voorgaande stappen kan op functieniveau een inschatting worden gemaakt van het niveau van de bruto-integriteitsrisico's. Het is goed te bedenken dat dit een inschatting is en geen exacte wetenschap, aangezien het hier gaat over de toekomst. Speciale aandacht bij deze analyse verdienen de eventuele verleidingen om niet-integer gedrag te laten zien in de context van de functie, zoals in stap 3 vastgesteld.



8. Vaststellen van de mate van beheersing van persoonlijke integriteitsrisico's

"In welke mate geeft een (potentiële) werknemer aanleiding voor het verlagen van de ingeschatte kans en impact op de risicoscenario's?"

Nadat alle hiervoor beschreven stappen zijn uitgevoerd kan voor alle relevant verklaarde scenario's persoonlijke informatie worden verzameld. Dit is het moment van de waarheid. Hier gaat het om het toetsen in welke mate de risico's in de toekomst worden beheerst door een inschatting te maken van toekomstig integer gedrag van de (potentiële) werknemer.

Uiteindelijk geeft deze stap inzicht in de mate waarin de risico's worden beheerst en kan dit inzicht worden vergeleken met het niveau van risico-acceptatie dat eerder (stap 5) is vastgesteld. Zijn de kans en impact op elk scenario voldoende beperkt zodat elk daarvan uitkomt op een niveau dat gelijk is of lager ligt dan het niveau van de risico-acceptatie in stap 5, dan geeft deze SPIRA geen aanleiding voor aanvullende maatregelen (stap 9).

Stap 8 van het hier voorgestelde SPIRA-proces is goed te vergelijken met het verwerken van de uitkomsten van monitoring in het SIRA-proces, aangezien die inzicht bieden in de effectiviteit van beheersmaatregelen op organisatieniveau.

9. Bepalen aanvullende maatregelen op basis van restrisico

"Wat kunnen we aanvullend doen om het risico binnen de perken te houden?"

Afhankelijk van de uitkomsten van de voorgaande stap moet worden overwogen welke risico's op een onaanvaardbaar niveau liggen. Dat wil zeggen dat deze boven het risico-acceptatieniveau liggen én waarbij eventueel aanvullende maatregelen de kans en/of impact niet binnen het gewenste niveau kunnen brengen. Als dit bij één of meerdere scenario's wordt vastgesteld, dan zou dit direct tot afwijzing moeten leiden in het selectieproces of maatregelen van het management bij reeds in dienst zijnde werknemers.

Het is ook mogelijk dat voor één of meerdere scenario's weliswaar verhoogde niveaus zijn vastgesteld die ook nog eens boven het risico-acceptatieniveau liggen, maar dat er aanvullende beheersmaatregelen zijn in te richten die het risico binnen de acceptabele grenzen brengen. Te denken valt aan het doen van voorstellen die moeten leiden tot aanpassing van de taken, bevoegdheden en/of verantwoordelijkheden van de functie van de (potentiële) werknemer.



Wat een jaar geleden nog helemaal geen onderwerp was kan nu wel onderdeel zijn van de 'risicobibliotheek' van de organisatie.

In het geval één of meerdere van de scenario's boven het risico-acceptatieniveau liggen, is het raadzaam om deze scenario's met de betreffende werknemer te bespreken om te bezien hoe de werknemer tegen deze scenario's aankijkt. Op basis van een dergelijk gesprek zou een heroverweging van het ingeschatte toekomstige gedrag plaats kunnen vinden.

10. Monitoren van voortgang en rapporteren over resultaten

“Wat communiceren we aan wie over het proces en de resultaten?”

Een dergelijk SPIRA-proces kan best wat tijd en energie in beslag nemen. Het is dan ook goed te bedenken wie gedurende het proces moet worden geïnformeerd over de voortgang ervan. Denkbaar is bijvoorbeeld dat de leidinggevende van de afdeling waarop een potentiële werknemer komt te werken op de hoogte gehouden wil worden. Door hierover van tevoren goed na te denken en waar mogelijk het proces op af te stemmen, is elke stakeholder op basis van de eigen behoeften (waar mogelijk en nodig) vanaf de start van het proces op de hoogte.

Expliciet staan we hier nog even stil bij het communiceren van het resultaat van de SPIRA aan de persoon van wie op basis van dit proces het toekomstig gedrag is ingeschat. Onderdeel van onze definitie van integriteit is 'uitlegbaar'. Op basis van dit streven zou het aan te raden zijn transparant te zijn over de wijze waarop een inschatting wordt en is gemaakt van toekomstig gedrag. Hier hoeft niets geheim te zijn. Juist een open en eerlijke boodschap wordt vaak gewaardeerd, zeker als de resultaten uitwijzen dat een (potentiële) werknemer een functie niet krijgt of niet op een reeds ingevulde functie gehandhaafd kan worden.

De SPIRA: geen eenmalige actie

Naast het hierboven geschetste proces is het belangrijk te zien dat ook de SPIRA systematisch zou moeten worden ingezet. Dat betekent dat de SPIRA niet alleen in (of alternatief voor) pre-employment screening een rol kan spelen, maar zeker ook bij (of als alternatief voor) in-employment screening. Het systematische van de voorgestelde aanpak is dus dat het geen eenmalige, maar regelmatig terugkerende actie is.

De reden hiervan ligt voor de hand: risico's, scenario's en acceptatieniveaus ontwikkelen in de tijd. Wat een jaar geleden nog helemaal geen onderwerp was kan nu wel onderdeel zijn van de 'risicobibliotheek' van de organisatie en daarmee van toepassing zijn op werknemers. Wat te denken bijvoorbeeld van de omgang met kunstmatige intelligentie zoals de chatbot ChatGPT? Ook kan het zijn dat er een direct aanwijsbare aanleiding is om een heroverweging te maken van het ingeschatte toekomstige integere gedrag. Bijvoorbeeld omdat één of meerdere werknemers betrokken zijn bij een incident of

misstand. Of omdat een medewerker een andere, meer integriteitsgevoelige, functie gaat uitvoeren.

Aan de hand van de SPIRA kunnen dan één of meerdere relevante scenario's worden aangevuld en/of opnieuw onder de loep worden genomen. Wat te doen bijvoorbeeld als een klein groepje medewerkers betrokken was bij internetfraude of oplichting? Zou dit aanleiding kunnen zijn om (een gedeelte van de) SPIRA op de betreffende medewerkers opnieuw uit te voeren, of de SPIRA met dit scenario aan te vullen en daarna een nieuwe inschatting te maken van toekomstig gedrag?

Ten slotte: waar te beginnen?

Al met al geloven we dat de SPIRA kan voorzien in een zorgvuldige en uitlegbare procedure om de kans op toekomstig integer gedrag in te schatten. Maar het is geen sinecure. Het vraagt tijd en energie. Daarom raden we, gelijk aan onze adviezen met betrekking tot de SIRA, aan te beginnen bij de functies met een hoog integriteitsrisico. In de financiële sector is hiervoor de term 'integriteitsgevoelige functie' wettelijk vastgelegd, maar het is goed mogelijk dat organisaties in andere sectoren hiermee niet bekend zijn. In die gevallen zou het te overwegen zijn om een eerste scan op functies met naar schatting grote integriteitsrisico's toe te voegen als start van stap 3.

We wensen de SPIRA-pioniers veel succes met het inzetten van deze methode. Mocht je hierbij hulp, advies of andersoortige ondersteuning kunnen gebruiken, laat het ons weten!

Eric Schuiling werkt als kennis- en programmamanager en senior compliance adviseur bij het Nederlands Compliance Instituut. Compliance is echt zijn passie. Vandaar dat Eric zich sterk verbonden voelt met de missie: 'het versterken van integriteit'. Naast docent voor de Leergang Compliance Professional is hij ook docent voor diverse andere opleidingen, waaronder het Werkcollege SIRA. Eric schrijft regelmatig blogs die op de website worden gepubliceerd.

Adinda Lammens werkt als medior compliance officer bij het Nederlands Compliance Instituut. Vanuit het Nederlands Compliance Instituut ondersteunt zij organisaties binnen en buiten de financiële sector op vrijwel alle compliance thema's met daarbij een specifiek aandachtsgebied voor gedrag en cultuur en medewerkersintegriteit. Daarnaast is zij werkzaam als extern vertrouwenspersoon voor verschillende organisaties.

TIPS VOOR EEN GOED ONDERZOEKSPROTOCOL VOOR ONDERZOEK NAAR GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG

Cora Wielenga¹



Wat is een onderzoeksprotocol?

In het onderzoeksprotocol wordt het proces van melding tot en met het treffen van handhavings- of verbetermaatregelen beschreven. In het protocol worden de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokken actoren beschreven en daarnaast de rechten en plichten van de melder(s), getuige(n) en de beschuldigde(n). Tenslotte blijkt de tijdslijn van het proces uit het protocol.



Tips voor een goede onderzoeksopdracht

- Zorg ervoor dat de opdrachtformulering specifiek, concreet en neutraal is.
- Zorg dat de onderzoeksopdracht betrekking blijft houden op de binnengekomen (melding(en)).
- Waarborg in de onderzoeksopdracht dat de volgende onderdelen worden meegenomen in het onderzoeksrapport:
 - context van de situatie (of gedrag grensoverschrijdend is, kan per organisatie, branche, situatie en in de tijd verschillen);
 - omschrijving van de belangen van alle betrokkenen bij het onderzoek;
 - externe en interne normenkaders waarop het gedrag wordt getoetst;
 - feiten;
 - conclusie en adviezen.
- Waarborg dat uit de onderzoeksopdracht duidelijk blijkt wie het recht heeft op het ontvangen van het onderzoeksrapport, dan wel een extract daarvan. Vergeet hierin niet de rechten van de melder(s) en de beschuldigde(n).

1. De auteur bedankt Adinda Lammens en Ruud van der Mast voor hun toevoegingen.



Wat mag niet ontbreken in een onderzoeksprotocol?²

We hebben de belangrijkste onderdelen op een rijtje gezet:

1. Het proces van besluitvorming tot onderzoek en besluitvorming van de opvolging ervan.
2. Beoordeling of een onderzoek wel nodig is, aan de hand van toetsvragen.
3. Beoordeling van de proportionaliteit en de subsidiariteit van het onderzoek en de ingezette middelen. Rekening houdend met de rechten en belasting van betrokkenen.
4. Waarborging voor zo veel mogelijk onafhankelijkheid van de opdrachtgever en de onderzoeker.
5. Uitgangspunten voor het benoemen van interne of externe onderzoekers, zoals onafhankelijkheid, juridische bevoegdheid en deskundigheid.
6. De actoren die input mogen geven op de onderzoeksopdracht. Heeft de beschuldigde bijvoorbeeld het recht om input te geven of juist niet?
7. Beschrijving van de manier en het moment waarop de beschuldigde(n) wordt geïnformeerd over de onderzoeksopdracht en het onderzoeksproces. Dat is tenminste voorafgaand aan het onderzoek.
8. Rechten van de beschuldigde(n) zoals het recht op informatie (o.a. over de onderzoeksopdracht en de aangedragen bewijzen), het recht op tijdige voorbereiding, het recht op bijstand, het recht van hoor en wederhoor en het recht om niet mee te werken aan het onderzoek.
9. Recht van inzage van gespreksverslagen en conceptrapportage voor de melder(s) en de beschuldigde(n).
10. Regels over de interne en externe communicatie over de onderzoeksopdracht, het onderzoek en de uitkomst.
11. De mogelijkheid tot wraking van de onderzoeker(s) en de bezwaarmogelijkheid voor de melder(s) en de beschuldigde(n).

2. Voor dit overzicht hebben we ons mede laten inspireren door: Laurens Raijmakers, *Hoe je persoonsgericht onderzoek naar integriteitsschendingen goed uitvoert*, CAOP, september 2023.

Niet verplicht

Het is voor organisaties niet verplicht om een onderzoeksprotocol te hebben. Het is echter zeer aan te bevelen om een goed protocol op te stellen, zodat je voorbereid bent wanneer je een onderzoek moet (laten) doen. Dat voorkomt paniekvoetbal en daardoor (ernstige) fouten en persoonlijk leed. Houd er rekening mee dat wanneer onderzoek nodig is, partijen tegenovergestelde belangen hebben. Een duidelijk proces en protocol dat vooraf is bepaald is van belang om onafhankelijkheid te waarborgen.

Leestip

Laurens Raijmakers, *Hoe je persoonsgericht onderzoek naar integriteitsschendingen goed uitvoert*, september CAOP, september 2023.



Wil je meer informatie of inspiratie voor een goed onderzoeksprotocol? Scan de QR-code.



Instemmingsrecht OR

De OR heeft instemmingsrecht op het onderzoeksprotocol.

INTEGRITEIT IN DE (RECHTS)PRAKTIJK

Donna Toet en Iris van Toer

Als arbeidsrecht advocaten zien wij in de praktijk steeds meer werkgevers die een gedragscode hanteren. Anno 2023 is dit onzes inziens een positieve ontwikkeling. Alhoewel een gedragscode niet wettelijk verplicht is, geldt voor de werkgever op grond van de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) wel de verplichting om een beleid te voeren dat (kort gezegd) is gericht op het creëren van een veilige werkomgeving.

Een gedragscode of een regeling voor (on)gewenste omgangsvormen is een geschikte manier om dit beleid uit te voeren. Daarin kan duidelijk worden beschreven wat de organisatie van haar medewerkers verwacht en wat binnen de organisatie wordt beschouwd als gewenst en ongewenst gedrag. Zo zijn medewerkers direct bekend met de geldende normen en waarden binnen de organisatie. Een gedragscode met daarin opgenomen richtlijnen in omgangsvormen draagt bij aan een sociaal en veilige werkomgeving en kan voorkomen, of in ieder geval beperken, dat medewerkers zich onveilig voelen op de werkvloer.

Een gedragscode is niet alleen van belang voor de medewerkers, maar ook voor de werkgever. Wat gebeurt er namelijk op het moment dat een werkgever meent dat er sprake is van een integriteitsschending door een medewerker? In dat geval kan een gedragscode uitkomst bieden. Uit de rechtspraak volgt dat rechters de aanwezigheid van de op schrift gestelde geldende normen en waarden binnen de organisatie geregeld meenemen in hun beoordeling of een gedraging van een medewerker al dan niet tot ontslag of ontbinding van de arbeidsovereenkomst kan leiden. Van belang is wel dat een werkgever op juiste wijze uitvoering geeft aan de gedragscode en daarin omschreven (onderzoeks)procedures correct opvolgt.

De inhoud van een gedragscode is maatwerk en vereist nauwkeurigheid en daar zien we het helaas nogal eens misgaan in de praktijk. Aan de hand van een aantal uitspraken waarin de onderwerpen (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en

integriteit de hoofdrol speelden, laten we het belang van een nauwkeurig opgestelde gedragscode zien en de consequenties die aan een (on)nauwkeurige gedragscode verbonden kunnen worden.

Grensoverschrijdend gedrag

Het opnemen van een beleid ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag is anno 2023 onmisbaar in een gedragscode of regeling voor (on)gewenste omgangsvormen. Wat precies onder grensoverschrijdend gedrag moet worden verstaan is veelal niet alomvattend te definiëren. Dat betekent echter niet dat de definitie van grensoverschrijdend gedrag dan ook niet nauwkeurig opgesteld kan worden. Van belang is dat er een brede maar afgebakende definitie van grensoverschrijdend gedrag wordt opgenomen waarin voor de medewerker in ieder geval duidelijk is wat binnen de organisatie onder grensoverschrijdend gedrag wordt verstaan en waar de medewerker zich dan ook van dient te onthouden.

Een onvoldoende duidelijk kader in de gedragscode kan voor problemen zorgen, zoals bijvoorbeeld bij de Hogeschool van Amsterdam (HvA).¹ Na een aflevering van het televisieprogramma 'BOOS' over grensoverschrijdend gedrag heeft HvA in januari en februari 2022 zes klachten ontvangen over een docent. HvA voert een gesprek met de docent en schakelt een onafhankelijk onderzoeksbureau in. Tijdens het onderzoek

¹ Rb. Amsterdam 28 februari 2023, ECLI:NL:RBAMS:2023:1393.

wordt de docent op non-actief gesteld. Uit het onderzoek blijkt onder andere dat de docent op meerdere momenten seksueel contact heeft gehad met een studente van HvA.

Voor HvA vormt het onderzoeksrapport genoeg aanleiding om de arbeidsovereenkomst te willen beëindigen. De zaak komt uiteindelijk voor de rechter, waarbij HvA de rechter verzoekt om de arbeidsovereenkomst te ontbinden op grond van ernstig verwijtbaar handelen.

HvA legt aan het ontslag ten grondslag: I) het hebben van een seksuele relatie met een studente; II) het ongevraagd sturen van een foto in zwembroek aan een studente; III) het aandringen op het ontvangen van een foto van een studente in een galajurk; IV) het ongepast gebruik van alcohol binnen en buiten de omgeving van HvA; en V) het aandringen op meer seksueel geladen beelden in promotiecampagnes van studenten in de minor Ondernemerschap. HvA verzoekt de rechter om aan de docent geen transitievergoeding toe te kennen nu volgens haar sprake is van ernstig verwijtbaar handelen.


HvA hanteert sinds 2006 een gedragscode voor haar personeel. Op het intranet van de HvA is opgenomen dat alle vormen van ongewenste seksuele aandacht vallen onder seksuele intimidatie.

Volgens de rechter kan de docent terecht worden verweten dat hij zich grensoverschrijdend heeft gedragen en dient het aangaan van een seksuele relatie met een studente hem zwaar te worden aangerekend, evenals het tot begin 2022 niet melden van die relatie. Tevens kan hem worden verweten dat hij andere studentes op on gepaste wijze heeft benaderd en zich onvoldoende rekenschap heeft gegeven van zijn machtspositie als docent en beoordelaar.

Máár, de rechter oordeelt dat HvA geen duidelijk, concreet toetsingskader hanteert met betrekking tot de vraag welk gedrag HvA grensoverschrijdend vindt en dat een concreter kader nodig is. De docent is daarnaast, op één uitzondering na, sinds hij zijn werkzaamheden bij HvA begon nooit op onwenselijk gedrag aangesproken ondanks de aanstelling van vertrouwenspersonen en oprichting van een klachtencommissie.

De rechter komt daarom tot het oordeel dat het gedrag van docent niet kwalificeert als (ernstig) verwijtbaar handelen dat ontbinding van de arbeidsovereenkomst rechtvaardigt. De HvA is dan ook gehouden om aan de docent de transitievergoeding te betalen.

Alhoewel de feiten hier lijken te schreeuwen dat er sprake is van ernstig verwijtbaar handelen, komt de rechter toch tot de conclusie dat dat niet het geval is. De gedragscode schetst een te onduidelijk kader ten aanzien van wat aangemerkt kan worden als grensoverschrijdend gedrag. Hieruit blijkt dan ook het belang van een nauwkeurig opgestelde gedragscode en tevens de handhaving van een dergelijke gedragscode. Zou de gedragscode een duidelijker kader hebben geschetst, en zou HvA in lijn met de gedragscode de docent hier ook op hebben aangesproken en maatregelen hebben getroffen, dan zou de rechter wellicht wel tot de conclusie zijn gekomen dat er sprake was van ernstig verwijtbaar handelen en zou HvA geen transitievergoeding verschuldigd zijn aan de docent.



Een onvoldoende
duidelijk kader in de
gedragscode kan voor
problemen zorgen.

Opvolgen (onderzoeks)procedure

Niet alleen het opstellen van een gedragscode gaat in de praktijk met enige regelmaat mis, maar ook de opvolging daarvan. Dit zit met name op de opvolging door werkgevers van de voorgeschreven (onderzoeks)procedure in de gedragscode. Uit de rechtspraak volgt dat een werkgever haar eigen procedures moet opvolgen, ook als een extern onderzoek wordt uitgevoerd. Zo kreeg een werkgever bij het hof Amsterdam tegen haar geworpen dat zij niet had gehandeld volgens de aanwezige klachtenregeling.² In de klachtenregeling stond opgenomen dat indien een klacht niet informeel kon worden opgelost, een extern onderzoek nodig kon zijn. Ondanks de herhaaldelijk feitelijke klachten over seksuele intimidatie van drie jonge medewerksters tegen een bijna twintig jaar oudere kok, stelde de werkgever geen (extern) onderzoek in. Volgens het hof had de werkgever, op grond van de klachtenregeling, de klachten door een (interne of externe) vertrouwenspersoon of een (onafhankelijke) klachtencommissie moeten laten onderzoeken. Gelet op het aantal klachten en de leeftijd van de klagers had de werkgever ook een externe organisatie kunnen verzoeken haar van advies te voorzien, aldus het hof. Het bleef echter alleen bij een gesprek met de kok, die de klachten betwistte en enkel een officiële waarschuwing kreeg. Het op onjuiste wijze opvolging geven aan de eigen procedureregels kan dan ook gevolgen hebben voor een werkgever. Zo werd de werkgever in dit geval aansprakelijk gehouden voor de schade die de medewerkster had geleden.

Reikwijdte medewerkersintegriteit

In de vorige uitspraken stond grensoverschrijdend gedrag centraal, maar medewerkersintegriteit gaat verder dan dat en kan ook de organisatie schaden. Integriteitsschendingen kenmerken zich namelijk ook door de betrokkenheid van het belang van de organisatie in de gedraging van de medewerker. Bij integriteitsschendingen kan daarom ook worden gedacht aan bijvoorbeeld corruptie, verduistering, belangenverstrengeling of fraude. Maar ook uitlatingen op sociale media, het schenden van de geheimhoudingsplicht of het lekken van bedrijfsgevoelige informatie kunnen worden gezien als een integriteitsschending.

Onrechtmatige toe-eigening

Overtreding van een gedragscode kan niet alleen een grond vormen voor een verzoek tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst wegens (ernstig) verwijtbaar handelen, maar kan ook leiden tot een rechtsgeldig ontslag op staande voet. Zo hield

het ontslag op staande voet, gegeven door KLM Catering Services Schiphol (KCS) wegens het onrechtmatig toe-eigenen van een iPad, stand.³

In de gedragscode was expliciet opgenomen dat de onrechtmatige toe-eigening van zaken verboden was en schending daarvan tot ontslag op staande voet zou leiden. KCS legt dan ook onrechtmatige toe-eigening van een iPad (van een crew lid van KLM) en handelen in strijd met de gedragscode van KCS (afzonderlijk en in onderlinge samenhang) als dringende reden aan het ontslag ten grondslag. De medewerker kwam op tegen dit ontslag. Tevergeefs. De rechter oordeelt dat KCS de medewerker terecht op staande voet heeft ontslagen. De rechter is van oordeel dat de medewerker, in strijd met de gedragscode, zich de iPad opzettelijk heeft toegeëigend waardoor hij het vertrouwen van KCS onwaardig is geworden.

Frauduleus handelen

Net als bij grensoverschrijdend gedrag, kan ook bij integriteitsschendingen het ontbreken van een eenduidig beleid voor problemen zorgen voor een werkgever.

Zo oordeelde de rechtbank Rotterdam dit jaar dat een ontslag op staande voet niet rechtsgeldig was gegeven omdat de werkgever onvoldoende had onderbouwd dat sprake was van herhaaldelijk fraudeus handelen van een medewerker.⁴ De medewerker volgde een niet verplichte opleiding. Deze opleidingsdagen vonden elke woensdagmiddag plaats op het terrein van de werkgever. De werkgever ontvangt signalen van medecursisten dat de medewerker op deze opleidingsdagen sjoemelt met de in- en uitkloktijden. Na onderzoek wordt de medewerker op staande voet ontslagen, omdat hij de in- en uitklokprotocollen niet zou naleven.

Volgens de rechter is het ontslag onterecht. Niet aannemelijk is geworden dat er sprake was van herhaaldelijk fraudeus handelen met de kloktijden. Hoewel werkgever bij de indiensttreding uitleg had gegeven over het in- en uitklokprotocol en de medewerker wist dat hij daarnaar moest handelen, was dit in- en uitklokprotocol niet duidelijk genoeg ten aanzien van het beleid als een opleidingsdag eerder eindigde. Het was de medewerker dan ook niet bekend dat hij gelijk moest uitklokken in het geval de opleidingsdag eerder eindigde. Om die reden oordeelt de rechter dat de werkgever niet duidelijk heeft gemaakt welke afspraken er golden voor de cursusmiddagen en

² Gerechtshof Amsterdam 16 maart 2021, ECLI:NL:GHAMS:2021:755.

³ Rb. Noord-Holland 31 januari 2023, ECLI:NL:RBNHO:2023:1260.

⁴ Rb. Rotterdam 23 februari 2023, ECLI:NL:RBROT:2023:1545.



dat zij die niet heeft medegedeeld aan de medewerker. Er was dus kennelijk geen sprake van een eenduidig beleid over het uitklokken als de cursusdag vroegtijdig eindigde, of daarover konden gemakkelijk misverstanden ontstaan. De rechter komt daarom tot de conclusie dat de arbeidsovereenkomst blijft bestaan.

'Gezond verstand'

Hoewel medewerkers nog wel eens een beroep willen doen op de omstandigheid dat niet op voorhand kenbaar was dat bepaald gedrag niet wordt getolereerd bij de werkgever of onvoldoende schriftelijk is vastgelegd, wil dat niet altijd baten. Een gedragscode kan zeker duidelijkheid bieden in een gerechtelijke procedure, maar er bestaat ook nog altijd zoiets als 'gezond verstand'.

Zo overwoog de rechter in de uitspraak van KCS over de toe-eigening van de iPad, dat ook als de gedragscode niet van toepassing zou zijn geweest of de medewerker daarvan niet op de hoogte zou zijn geweest, de medewerker had moeten begrijpen dat het meenemen van een iPad een ontslag op staande voet tot gevolg zou kunnen hebben.⁵

Hetzelfde gold voor het meenemen van samples van producten van het hoofdkantoor van Under Armour om deze vervolgens weg te geven of te verkopen.⁶ Daarin oordeelde de rechter dat

het evident is dat het niet is toegestaan om, zonder toestemming, samples mee te nemen en te verkopen. Daar was volgens de rechter geen beleid voor nodig.

Conclusie

Werkgevers doen er goed aan om een gedragscode en/of een regeling voor (on)gewenste omgangsvormen op te stellen. Uit de rechtspraak volgt immers dat rechters waarde hechten aan de op schrift gestelde normen en waarden van de organisatie. De aanwezigheid en de inhoud daarvan wordt door rechters veelvuldig meegenomen in de beoordeling of een medewerker de geldende integriteitsnormen van de organisatie heeft geschonden en of ontslag of ontbinding van de arbeidsovereenkomst daarmee gerechtvaardigd is.

Van belang is dat een werkgever de medewerkers bekend maakt met de gedragscode en hier ook consistent naar handelt. Op die manier kan discussie worden voorkomen of de medewerker op de hoogte is gesteld van de geldende normen en waarden binnen de organisatie. Tevens van belang is dat een werkgever een concreet en duidelijk toetsingskader hanteert met betrekking tot de vraag welk gedrag als gewenst en ongewenst wordt beschouwd. Indien er onduidelijkheid bestaat over de kaders van het beleid in de gedragscode, volgt uit de rechtspraak dat het lastig kan zijn om een medewerker daarvan een verwijt te maken.

Mr. D. (Donna) Toet en mr. I. (Iris) van Toer zijn werkzaam als advocaat binnen de sectie Arbeidsrecht bij DVDW Advocaten. Zij houden zich in hun praktijk bezig met het arbeidsrecht in brede zin en hebben onder meer ruime ervaring op het gebied van integriteitskwesaties. Daarbij staan zij zowel werkgevers als werknemers bij.

⁵ Rb. Noord-Holland 31 januari 2023, ECLI:NL:RBNHO:2023:1260.

⁶ Rb. Noord-Holland 21 februari 2023, ECLI:NL:RBNHO:2023:1210.

COMPLIANCE EXPERIMENT: EEN KAART VAN HET GRIJZE GEBIED

Maarten Hoekstra

Hoe lang bestaat het vak van compliance officer nu eigenlijk? Simpel: niet lang. We kunnen veilig stellen dat ons vak in haar korte bestaan een stormachtige ontwikkeling heeft doorgemaakt, met hier en daar wat groeipijntjes. Tegelijkertijd zien we allemaal dat er nog behoorlijk grote uitdagingen op ons af gaan komen. De regeldruk is al enorm, en door wat er allemaal in de wereld gebeurt op technologisch, geopolitiek en klimaatvlak zal dat alleen maar toenemen. Hoe gaan we ons daar in vredesnaam op voorbereiden? Hoog tijd voor paniek? Wat mij betreft het tegenovergestelde.

Ik geloof dat als we beter worden in het navigeren van 'het grijze gebied', we ons vak op een stuk effectievere en prettigere manier kunnen invullen. Maar om binnen het grijze gebied tussen goed en fout te kunnen navigeren heb je natuurlijk twee dingen nodig. Het eerste hebben we gelukkig bijna allemaal, en dat is een moreel kompas wat ons helpt koers te zetten richting wat goed is of goed voelt. Het tweede bestaat echter nog niet. Hier en daar hebben mensen een beginnetje gemaakt, maar het is nog verre van gebruiksklaar. Ik heb het over een gedetailleerde kaart van het grijze gebied tussen wat duidelijk fout is of goed (zwart-wit). Wat mij betreft is de nieuwe horizon voor compliance om deze kaart te maken en we kunnen daar vandaag samen aan beginnen. Om dit te bewijzen ben ik een experiment gestart.

Waar moet de kaart aan voldoen?

Laten we beginnen met de grenzen van het grijze gebied. De afgelopen periode hebben we met z'n allen veel energie gestoken in het vastleggen van het zwart-witte gebied van wat toegestaan is en wat niet. Voor de meeste beroepen kunnen we inmiddels een aardige boekenkast vullen met regelgeving, beleid en werkinstructies. Wat we hebben aan beleid is dikwijls waardevol. Het beschrijft heel helder wat we goed en fout vinden, maar zeker als we deze afspraken toepassen in de praktijk zien we dat de wereld van goed en fout niet altijd zo binair is, maar eerder een continuüm. De grenzen van de kaart zijn dus niet het probleem.

Binnen deze grenzen van het grijze gebied hebben we echter weinig instrumenten om te navigeren. We kunnen hier niet meer vertrouwen op een traditionele compliance aanpak, maar begeven ons op het vlak van de ethiek. In ons beleid verwijzen we hier vaak wel naar, maar we komen daarbij meestal niet verder dan algemene aansporingen om 'het goede te doen'. Op de vraag wat 'het goede' dan wel niet is hebben we echter geen antwoord, want anders zou het wel in het beleid zelf staan. Dat dit zo gebeurt is ook logisch, want vaak is het moeilijk om het eens te worden over wat goed is, of is 'het goede' moeilijk voorspelbaar of zelfs een dynamisch begrip. Statisch beleid is hiervoor dus de per definitie de verkeerde technologie. De kaart moet hier een uitkomst bieden, en daarbij is het volgende mogelijk.

Allereerst zal de kaart geen bestemmingen beschrijven, maar wel onderdelen van de reis. Hij zal niet beschrijven wat goed is, maar wel wat je nodig hebt om daar achter te komen. Waar beleid beschrijft wat je wel of niet moet doen om 'het goede' te doen zal deze kaart beschrijven wat je nodig hebt om zelf te bepalen wat het goede is als dit nog niet door iemand anders bedacht is. James Rest¹ beschreef veertig jaar geleden al dat om het goede te doen, we eerst goede intenties moeten hebben. En om goede intenties te hebben moeten we eerst een oordeel

1 Artikel van Rest: www.en.wikipedia.org/wiki/James_Rest.

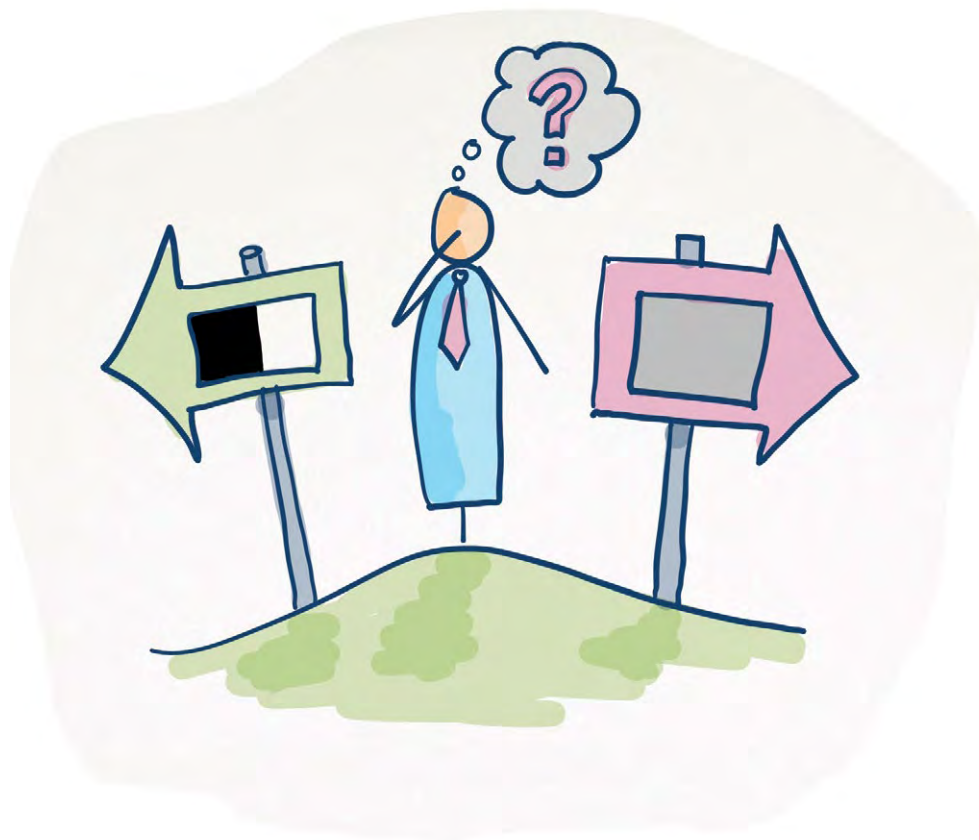
kunnen vellen over wat goed of fout is. Tenslotte is het natuurlijk belangrijk om je bewust te zijn van morele uitdagingen die je tegenkomt, want anders begin je überhaupt niet aan zo'n overweging. Als we vanuit ons compliance vak de nadruk leggen op goed gedrag of goede intenties lopen we dus de kans dat we enkele belangrijke stappen overslaan, namelijk die van bewustzijn van en kritische reflectie over dilemma's

Om kort te gaan zal de kaart ons in eerste instantie moeten helpen bij het herkennen van morele vraagstukken. De kaart zal daarbij dus primair gebruikt kunnen worden voor bewustwording. Een belangrijke voorwaarde voor verdere actie. Een volgende versie van de kaart zou ook inzicht kunnen geven over wat nodig is om een moreel oordeel te kunnen vellen (denk aan afwegingen, belangen, waarden), maar dat wordt het volgende experiment.

Hoe moet de kaart er uitzien?

Als we het grijze gebied in kaart willen brengen zullen we dus moeten beginnen met het beschrijven van zo veel mogelijk situaties die niet zo helder goed of fout zijn, en waar ons beleid dus niet goed werkt. De kaart zou een geordend overzicht kunnen geven van alle dilemma's die we tot nu toe ontdekt hebben zodat we anderen kunnen helpen deze morele vraagstukken te herkennen. Met een goede legenda, bijvoorbeeld op basis van risicogebied, sector of functie zorgen we dat de kaart goed doorzoekbaar is en kan iedereen er haar voordeel mee doen.

Het beste wat we kunnen doen is om hier een gemeenschappelijke inspanning van te maken. Als iedereen als een soort morele ontdekkingsreiziger dilemma's bijdraagt en beschikbaar stelt aan anderen om daarvan te leren, dan kunnen we deze opgave 'crowdsourcen' en daarmee haalbaarder maken. Als we elkaar kunnen helpen bewust te worden en te leren van elkaars dilemma's dan hebben we een grote stap gezet richting de 'nieuwe horizon' voor compliance, namelijk het nadrukkelijker invullen van de ethische component ervan.



Het experiment

Gelukkig zijn er al stukjes van het grijze gebied in kaart gebracht. Zo hebben verschillende organisaties goed bijgehouden welke dilemma's ze zijn tegengekomen en worden dilemma's regelmatig uitgelicht in nieuwsmedia. Wat er nog ontbreekt is dat deze op één plek doorzoekbaar zijn. De afgelopen drie maanden heb ik bij wijze van experiment zo'n plek gemaakt en gevuld met dilemma's die ik kon vinden in publieke bronnen en van mensen getipt kreeg. Hierbij een voorbeeld van een ingezonden dilemma:



Voorbeeld: Vertrouwen versus rechtvaardigheid

Ik heb kennis van een overtreding doordat een collega mij hierover in vertrouwen heeft genomen. De collega wilde advies en heeft mij voldoende informatie gegeven om hem advies te kunnen geven. Ik weet niet exact wat er gebeurd is en wie precies wat heeft gedaan, maar ik weet voldoende om te concluderen dat er een ernstige overtreding heeft plaatsgevonden. Ik vind het heel belangrijk dat mijn collega's weten dat ze bij mij terecht kunnen met gevoelige zaken. Ze moeten bij mij hun verhaal kwijt kunnen, advies kunnen krijgen en als ze dat willen, kan ik ze mogelijk helpen. Aan de andere kant vind ik het ook heel belangrijk dat we integer zijn en zou dus graag iets doen richting de overtreder. Voor mij is een conflict ontstaan tussen vertrouwen en rechtvaardigheid waardoor ik niet weet wat het goede is om te doen.

Tot nu toe heb ik vijfhonderd dilemma's verzameld uit uiteenlopende sectoren en bronnen. Het is al een mooi overzicht geworden, maar om hem echt waardevol te maken heb ik hulp nodig.

Allereerst zou ik graag meer dilemma's uit de praktijk ontvangen van collega compliance & ethics officers. Hiertoe heb ik een 'dilemma dropbox' gemaakt waarin dilemma's (anoniem) ingestuurd kunnen worden. Ik zorg er dan voor dat deze netjes beschreven in de database komen te staan. Ook heb ik een 'newsdesk' gemaakt waar je dilemma's uit het nieuws heen kunt sturen. Deze worden dan deels automatisch gecheckt en mogelijk ook toegevoegd.

Vervolgens is het belangrijk dat alle dilemma's op een eenduidige en doorzoekbare manier beschreven worden. Idealiter is ieder dilemma goed beschreven, voorzien van meta-data als sector, onderwerp en type dilemma en heeft het een goede verwijzing naar de bron. De bruikbaarheid van de 'kaart' valt of staat met een goede legenda en index.

Zodra de 'kaart van het grijze gebied' goed genoeg is, is het zaak dat deze beschikbaar komt voor eenieder die hem kan gebruiken. Het overzicht is nu al doorzoekbaar, maar nog niet voor het grote publiek. Graag geef ik nu al een kijkje onder de motorkap aan wie dat wil en daarnaast zoek ik naar een manier om de inhoud (voor zover dat kan) te publiceren.

Doe mee!

Raadpleeg of deel je dilemma in mijn dilemma dropbox via de QR-code:



Maarten Hoekstra werkt als hoofd ethiek bij ABN AMRO bank. In die hoedanigheid werkt hij er samen met zijn team aan om het voor collega's haalbaarder te maken om het goede te doen. Ze doen dat doormiddel van oplossingen op het vlak van ethiek en awareness. Daarnaast heeft hij een nevenfunctie onder de noemer Dubito waarin hij onder andere werkt aan innovatie van het compliance en ethiek vak. Maarten schreef dit artikel als onderdeel van zijn nevenfunctie.

'RIGHT KIND OF WRONG' VAN AMY EDMONDSON

Cora Wielenga

Een paar jaar geleden was ik deelnemer van de masterclass 'Open foutencultuur' van de AFM, een initiatief van de AFM om de markt te inspireren over het nut van een 'open foutencultuur'. Tijdens deze masterclass werden we uitgenodigd om als oefening 'je eigen fout te vieren'. Eerlijk is eerlijk: dat kostte me best veel moeite.

Ik doe graag de dingen goed, je zou kunnen zeggen dat ik toen nog een echte perfectionist was. Maar ik stond óók open om te leren, dus deelde ik een persoonlijke fout. En ik moet zeggen, het werkte louterend en bood ook direct inzicht. En fijner nog: ook van andermans fouten leerde ik (leren van andermans fouten schijnt gemakkelijker te zijn). Hoewel ik de waarde van 'open foutencultuur' bewust onderken, lukt het me nog niet altijd om het in de praktijk te brengen.

Hoe enthousiast werd ik, toen ik het onderwerp van Amy Edmondson haar nieuwe boek zag. Het gaat over 'de wetenschap van succesvol mislukken'. Ik ben een echte fan van het werk van Edmondson, ik verslond haar boek 'The fearless organization', waarin ze haar kennis over psychologische veiligheid deelt. Een belangrijk deel van mijn dagelijks werk is daarop gebaseerd. Haar nieuwe boek 'Right kind of wrong' gaat eigenlijk nog een stap verder. Het neemt je mee om 'binnen de context van psychologische veiligheid' het beste uit fouten te halen. Op zo'n manier dat je organisatie sterker wordt in innovatie, dat medewerkers zich meer verbonden voelen met de organisatie, dat mensen zich beter durven uit te spreken (speak up!) en waardoor persoonlijke groei toeneemt. Overigens is het wel een aanrader om eerst 'The fearless organization' te lezen, voordat je start met 'Right kind of wrong' omdat ze in het boek al uitgaat van een psychologisch veilige context en het goed is om daar al enige basiskennis over te hebben.

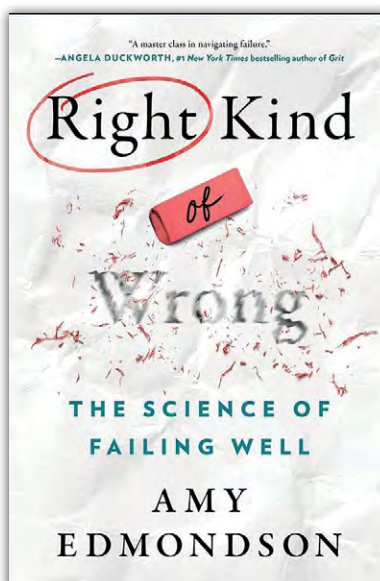
In het boek legt Edmondson allereerst uit wat voor soorten fouten er zijn. Hoewel ze aangeeft dat je van alle typen fouten kunt leren, zolang je maar je best doet, legt ze uit dat het leren van fouten per type verschilt. Ze maakt onderscheid in basisfouten, complexe fouten en intelligente fouten. Als je weet met welk type fout je te maken hebt, weet je ook beter hoe je ervan kunt leren.

Het maken van fouten is niet te voorkomen. Sterker nog, dat zou je niet eens moeten willen. Als er geen fouten meer

gemaakt worden, verklein je de kans op leren en ontwikkelen. Je hebt fouten nodig. Het is echter wel mogelijk om je organisatie te trainen om op een goede manier te reageren op menselijke fouten (zonder oordeel) en onverwachte situaties. Edmondson gebruikt daar 'self awareness', 'situation awareness' en 'system awareness' voor.

Door het lezen van 'Right kind of wrong' word je bewust gemaakt van het nut van een 'open foutencultuur'. Het helpt je om een betere context te kunnen creëren zodat je als organisatie van de intelligente mislukkingen kunt leren. Hoewel 'Right kind of wrong' minder een eye opener is dan 'The fearless organization', is het wat mij betreft zeker een aanrader. Het geeft je concrete handvatten hoe je de organisatie en de mensen weer een stap verder kunt helpen.

'Right kind of wrong' is sinds kort ook in het Nederlands te verkrijgen: 'Goed fout. Hoe je van intelligente mislukkingen een motor maakt voor innovatie en groei'.



▶ Amy Edmondson
Right kind of wrong
ISBN 9781668034576



RONNE THEUNIS IN GESPREK MET HELEEN BAVINCK EN CHRISTEL DE VRIES

TEAM INTEGRITEIT VAN DE NS: "WE ZIJN GEEN MORAALPOLITIE"

Een integriteitsportaal, een meldpunt en dilemmasnacks: het team Integriteit van de NS doet er alles aan om een prettige en veilige werkomgeving te creëren. Adviseurs Heleen Bavinck en Christel de Vries vertellen hoe ze dat aanpakken. “We willen dat mensen zelf nadenken en het gesprek met elkaar aangaan.”

Wat is het doel van het team Integriteit?

Christel: “Simpel gezegd: het bevorderen van een prettige, veilige en professionele werkomgeving. De Nederlandse Spoorwegen (NS) is een organisatie die midden in de maatschappij staat. Het team Integriteit is in 2017 opgezet vanuit de noodzaak om maatschappelijke ontwikkelingen rondom integriteit, omgangsvormen en meldpunten te integreren in de manier waarop we binnen NS samenwerken. Niet in de vorm van een uitputtende lijst met do's en don'ts, maar als richtlijnen en handvatten die uitgaan van eigen verantwoordelijkheid.”

Heleen: “Medewerkers kunnen bij het team Integriteit terecht voor informatie, advies en overleg over de NS-gedragscode. Daarnaast nemen we de interne meldingen in behandeling die binnenkomen via het Meldpunt Integriteit, over integriteitschendingen en misstanden binnen de organisatie. En we houden ons bezig met preventie en bewustwording, onder meer door het aanbieden van een integriteitsportaal.”

Wat houdt die gedragscode precies in?

Christel: “De gedragscode is bedoeld als moreel kompas voor NS'ers. In de gedragscode staat wat we als collega's van elkaar mogen verwachten en wat we als werkgever en werknemer van elkaar mogen verwachten. Na de oprichting van het team Integriteit zijn we regelmatig de organisatie ingegaan om bewustwording te creëren. In dialoogsessies met medewerkers legden we dilemma's voor en bespraken we: wat zien jullie gebeuren? Wat vinden jullie hiervan? Welke afspraken maak je hierover met elkaar? We hebben beleid opgesteld op thema's als belangenverstrengeling, mededinging, informatiebescherming, anti-corruptie en fraude. En ook op de omgang met elkaar. Op sommige punten is de gedragscode heel concreet, bijvoorbeeld over het dragen van je bedrijfsjas of het inschakelen van schermbeveiliging op je computer. Maar verder geeft de gedragscode vooral kaders aan waarbinnen medewerkers hun eigen afwegingen mogen – en móeten – maken.”

Heleen: “Bij het team Integriteit krijgen we regelmatig vragen over individuele kwesties. Bijvoorbeeld: 'Ik ben door een leverancier uitgenodigd om mee te gaan naar een voetbalwedstrijd. Mag dat?' Of: 'Ik heb een medewerker die een dag in de week voor zichzelf werkt, wat vindt NS daarvan?' Heel

goed dat mensen daarbij stilstaan, erover nadenken is stap één. Maar wij zeggen op zulke vragen nooit ja of nee. We zijn geen moraalpolitie. We willen juist dat mensen zelf nadenken en ook met elkaar het gesprek aangaan. Wat wordt er in de gedragscode gezegd over dit thema? In welke context moet ik mijn eigen situatie zien? Wat zijn de risico's als ik het wel of juist niet doe? We moedigen medewerkers aan om, in overleg met hun leidinggevende, zelf een beslissing te nemen. Overigens is de gedragscode niet vrijblijvend: als je deze bewust of door onachtzaamheid niet naleeft, kan dat leiden tot maatregelen. Daarom adviseren we medewerkers altijd om beslissingen vast te leggen, bijvoorbeeld door het op de mail te zetten of in je personeelsdossier te laten opnemen. Zo is achteraf altijd duidelijk waarom je een bepaalde keuze hebt gemaakt. Immers: *comply or explain*.”

Hoe zorg je ervoor dat mensen met elkaar praten over integriteitskwesties?

Heleen: “Door het thema integriteit voortdurend en op verschillende manieren onder de aandacht van medewerkers te brengen. Een laagdrempelig initiatief dat goed werkt, zijn onze 'dilemmasnacks'. Tijdens dialoogsessies en naar aanleiding van vragen die we krijgen, hebben we allerlei dilemma's verzameld. Die plaatsen we nu als kort item – een dilemmasnack – op intranet. Daarbij stellen we de vraag: wat zou jij doen in deze situatie? De snacks kunnen gaan over grote en kleine voorvallen. De uitnodiging voor een voetbalwedstrijd is daarvan een goed voorbeeld, maar ook kwesties als 'mijn directe collega roddelt over een andere collega' of 'mijn manager klaagt op social media over zijn werk'. Bij iedere snack staat een aantal punten ter overweging en reflectievragen: als dit morgen in de krant staat, sta je dan nog steeds achter je beslissing? Er staat ook een linkje naar de bijbehorende regelgeving bij.”

Heleen: “Het idee is dat mensen steeds zelf even stilstaan bij de dilemmasnack en deze bijvoorbeeld bij de koffie met collega's bespreken. Het kan ook een mooie opening van een overleg of teammeeting zijn. Los van de inzichten die je dan wellicht opdoet over de inhoud van de vraag, gaat het ook om het gesprek zelf. Als mensen gewend zijn om op een toegankelijke manier over relatief simpele dilemma's te praten, zullen ze dat ook sneller doen als het gaat om ingewikkeldere vraagstukken.”

De gedragscode gaat er ook over dat je accepteert dat iemand dingen anders doet dan jij.

Wat houdt het integriteitsportaal in?

Christel: "Op ons integriteitsportaal staat allerlei informatie over het integriteits- en compliancebeleid van de NS. Je vindt er bijvoorbeeld onze themabulletins, die we iedere maand uitgeven. Daarin behandelen we op één pagina één specifiek integriteitsonderwerp, zoals communicatie en gedrag, belangenverstrengeling of intimidatie. Op het portaal staan ook de gegevens van onze veertien vertrouwenspersonen. Zij zitten verdeeld over de hele organisatie, in diverse functies en bedrijfsonderdelen en uit verschillende regio's, zodat er altijd wel iemand in de buurt is. Tenzij je juist liever met iemand praat die aan de andere kant van het land bij NS werkt, dat kan natuurlijk ook. Het integriteitsportaal bevat ook allerlei praktische tips en tools, bijvoorbeeld voor het voeren van gesprekken: hoe pak je zoiets aan als medewerker of als manager? Via het portaal is ook ons Meldpunt Integriteit te bereiken."

De NS heeft ruim 19.000 medewerkers op verschillende locaties, met verschillende niveaus en achtergronden. Hoe bereik je die allemaal?

Christel: "Het personeelsbestand van de NS is inderdaad een afspiegeling van de samenleving. Er werken hier mensen met allerlei verschillende achtergronden. Naast onder meer machinisten, conducteurs en monteurs hebben we ook kantoorpersoneel en mensen die in de kiosken werken. Lang niet iedereen zit dagelijks achter de computer. Om iedereen te bereiken, zetten we een mix van communicatiemiddelen in. Online zijn er dus het integriteitsportaal en de themabulletins, maar we werken ook met posters en flyers. Daarin behandelen we integriteitsonderwerpen, vertellen we wat het team Integriteit voor je kan doen en wijzen we op het integriteitsportaal en het meldpunt."

Heleen: "De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de informatie op het portaal nog niet enorm goed wordt gelezen. De ervaring leert dat een thema als integriteit pas echt blijft hangen bij mensen als ze er concreet mee te maken krijgen. De dilemma-snacks worden heel goed ontvangen, maar mensen hebben de regelgeving niet meteen paraat. Pas als er gedoe is, gaan ze op zoek naar informatie. Daarom trekken we in de voorlichting op met hr en de vertrouwenspersonen, om het draagvlak voor het thema te vergroten. En we willen actief inzetten op de managementteams, door integriteit onderdeel te maken van onze leiderschapsprogramma's. We hopen dat die bewustwording via hen doorsijpelt naar de rest van de organisatie."

Diversiteit

Heleen: "De diversiteit aan mensen is een van de krachten van onze organisatie, maar het kan ook een uitdaging zijn. We laten mensen vrij in het interpreteren van de gedragscode, maar als je bent opgegroeid met andere normen en waarden, kan dat onderling wrijving opleveren. Culturele verschillen tussen medewerkers zijn daarom goede onderwerpen voor een dilemmasnack. Een heikel punt is bijvoorbeeld handen geven. Op veel standplaatsen vinden medewerkers dat een belangrijke omgangsvorm, maar er zijn ook collega's die het weigeren. In de gedragscode staat niets over handen schudden, maar wel dat we met respect met elkaar omgaan. Dan kun je daarover dus het gesprek aangaan: op welke manieren zou je iemand respectvol kunnen groeten? De gedragscode gaat er ook over dat je accepteert dat iemand dingen anders doet dan jij."

Het meldpunt Integriteit wordt wel goed gevonden door medewerkers: in 2022 werden 82 integriteitsmeldingen gedaan.

Christel: "Ja, we zijn blij dat mensen ons weten te vinden als ze binnen de organisatie iets ervaren dat volgens hen niet door de beugel kan. Voor ons zijn meldingen een belangrijke bron van informatie: welke thema's spelen er binnen de organisatie?

Daar kunnen wij met voorlichting en bewustwording op inspelen. Van de 82 meldingen bleek na intern onderzoek 17% geheel of gedeeltelijk gegrond. Bijna 80% van alle meldingen gaat over ongewenste omgangsvormen zoals pesten, discriminatie, seksuele intimidatie, verbale en fysieke agressie. Daarnaast gaan de meldingen over financiële of economische delicten als diefstal, fraude en oneerlijke concurrentie, belangenverstrengeling, informatieveiligheid of misstanden met maatschappelijke impact, de klokkenluidersmeldingen."

Heleen: "Veel meldingen die binnenkwamen over ongewenste omgangsvormen, hoorden eigenlijk niet thuis bij het meldpunt. Dan gaat het om situaties waarbij je als individu benadeeld wordt, bijvoorbeeld als je een conflict hebt met een collega of wanneer je buitengesloten of gediscrimineerd wordt. Het meldpunt is bedoeld voor meldingen over omgangsvormen waardoor de organisatie benadeeld wordt. Bijvoorbeeld als het gaat om het creëren van een angstcultuur door een leidinggevende, waar een hele afdeling last van heeft.

De-escalatie

In individuele situaties rond omgangsvormen is het beter om in te zetten op de-escalatie. Als een persoonlijk conflict via een meldregeling wordt behandeld, is de kans groot dat er in de onderlinge verhoudingen nog meer kapot gaat. Bovendien trekt een manager vaak diens handen ervan af zodra de kwestie bij het meldpunt ligt. In plaats van het conflict te behandelen als

een integriteitsmelding, zetten we daarom liever in op herstel van de professionele werkrelatie. Dat doen we door te zorgen dat mensen met elkaar in gesprek gaan, het liefst zo vroeg mogelijk. Of, als dat niet lukt, management in te schakelen om te helpen het conflict op te lossen. Daarin speelt hr ook een belangrijke rol."

Christel: "Het merendeel van de individuele meldingen leggen we dus zo snel mogelijk terug in de lijn, die onderzoeken we verder niet. Daar komt ook dat relatief lage percentage gegrondverklaringen vandaan. Onlangs hebben we onze meldregeling aangepast. Klachten over ongewenste omgangsvormen van individuele aard hebben we uit de regeling gehaald en daarvoor nieuw beleid opgesteld. Deze wijziging viel samen met de invoering van de nieuwe Wet bescherming klokkenluiders, waardoor we onze meldregeling toch al moesten aanpassen. De nieuwe regeling is in oktober ingegaan, dus het is nog te vroeg om iets te zeggen over het effect op het aantal en het soort meldingen."

Wat gebeurt er als een medewerker bij jullie een melding doet?

Christel: "Medewerkers kunnen op allerlei manieren een (anonieme) melding doen. Telefonisch, per mail of via een button in het integriteitsportaal. Daarna nodigen we de melder uit voor een intakegesprek, bij ons op kantoor, telefonisch of via een videocall. Ook dan kun je anoniem blijven, door je camera uit te zetten en je naam weg te halen. Op basis van het gesprek maken wij een situatieschets: wat is er aan de hand? Wat verwacht de melder van ons? Daarna bepalen we of we de melding in behandeling nemen, dus verder laten onderzoeken door de afdeling security. Bij twijfel kunnen we daarover nog overleggen met security en de afdeling legal. Als we concluderen dat het hier niet gaat om een misstand of integriteits-

kwestie, zorgen we – als de melder dat wil – voor een warme overdracht aan bijvoorbeeld hr of de vertrouwenspersoon, die het verder kan oppakken.

Heleen: “De afdeling security onderzoekt de feitelijke aantoonbaarheid van een gemelde misstand of integriteitskwestie. Op basis van hun onderzoeksrapport trekken wij een eindconclusie: de melding is gegrond, ongegrond of aannemelijk. Soms leggen we die conclusie eerst nog voor aan de interne oordeelsvormingscommissie, die bestaat uit leden van security, legal en soms ook hr. Als een melding gegrond wordt verklaard, is het aan management en hr om te bepalen of er een arbeidsrechtelijke maatregel wordt opgelegd aan de beklaagde. Soms adviseren we de verantwoordelijke afdeling over een beleidsaanpassing. Dan monitoren we ook het proces dat daarop volgt.

Voor medewerkers kan het heel onbevredigend zijn als uit het onderzoek blijkt dat hun melding ongefundeerd blijkt. Voor hen is een melding vaak een ingrijpende ervaring. Daarom nemen we de melder mee in iedere stap van het proces: hier staan we nu, dit gebeurt er nu en hier werken we naartoe. Verwachtingsmanagement is essentieel, we zeggen al in het eerste gesprek dat we niet iemand kunnen ontslaan omdat de melder last van diegene heeft.”

Vorig jaar werden Kamervragen gesteld over een klokkenluiderszaak bij de NS, die ging over gevaarlijke situaties op het spoor. De zaak kreeg ook veel aandacht in de media. Hoe kijken jullie daarop terug?

Heleen: “De NS is een grote, landelijke organisatie waar veel mensen mee te maken hebben. We zijn een van de grootste werkgevers van Nederland en we vervoeren dagelijks ruim een miljoen treinreizigers. Daardoor staan we automatisch in de belangstelling van de politiek en de media. Daar liggen we an sich ook niet wakker van. Voor ons is het belangrijk dat we bij een melding alle processen en protocollen op de juiste manier doorlopen. Dit soort omvangrijke casussen bespreken we wel altijd met de Commissie Integriteit. Daarin zitten de directeurs legal, risk & compliance, security en hr en de manager integriteit. En we werken nauw samen met de afdeling communicatie om balans aan te brengen in de berichtgeving, zowel extern als intern. Een klokkenluiderszaak maakt uiteraard veel indruk, maar als we weten dat ons proces klopt, geeft dat rust en vertrouwen.”



Christel de Vries is werkzaam als adviseur Integriteit bij de Nederlandse Spoorwegen. Ze heeft bijna 8 jaar ervaring op het gebied van Integriteit en Compliance, in eerste instantie bij een non-profit organisatie en later bij NS. Bij NS houdt zij zich voornamelijk bezig met het beleid omtrent, de rapportering over en de uitvoering van de Meldregeling Integriteit.

Een klokkenluiderszaak maakt veel indruk. Als we weten dat ons proces klopt, geeft dat rust en vertrouwen.

Wat verwachten jullie van de nieuwe meldregeling?

Christel: "Het is onrealistisch om te ambiëren dat er nooit meer iets misgaat in een organisatie. We maken voortdurend mooie stappen op het gebied van een prettige en veilige werkomgeving, maar we zijn allemaal mensen. Er zullen altijd conflicten of misstappen zijn. Met de nieuwe meldregeling willen we voorkomen dat persoonlijke kwesties escaleren, doordat ze eerder worden besproken. Tegelijkertijd hopen we dat de meldingen die we krijgen over zakelijke integriteit, steeds ernstiger worden. Dat klinkt gek, maar dat betekent dat mensen ons nog beter en vaker weten te vinden met zaken die volgens hen niet kloppen. Dan kunnen wij aan de slag om die in de toekomst zo veel mogelijk te voorkomen."



Heleen Bavinck werkt als Adviseur Integriteit bij de Nederlandse Spoorwegen. Na lange tijd als opleidingskundige bij het NS Leercentrum te hebben gewerkt, maakte ze in 2018 binnen het bedrijf de overstap naar Integriteit. Daar focust zij zich op de bewustwording van professioneel werkgedrag en de aanpak van ongewenste omgangsvormen.

DE AANSPREEK-PARADOX

Peter Fijbes

Organisaties waarin mensen zich uitspreken én anderen aanspreken, wapenen zich tegen ongewenste omgangsvormen en het ontstaan van een giftig werkklimaat. Maar de oproep om open te zijn en je uit te spreken is niet altijd zo onschuldig als het lijkt en kan soms meer schade dan goed doen.

In een ideale wereld is er geen noodzaak voor mensen om een beroep te doen op een vertrouwenspersoon, een klokkenluidersregeling of een klachtenreglement. Want zij kunnen datgene wat ze dwars zit direct oplossen met de collega's die het betreft. De praktijk is vele malen weerbarstiger. Het is juist van enorm belang dat organisaties een goed werkend vangnet hebben, van vertrouwenspersoon tot klachtenregeling. Juist als bescherming in situaties waar mensen vastlopen en in de knel komen te zitten.

Wat betreft het hebben van een aanspreekcultuur is er sprake van een paradox. In organisaties die een aanspreekcultuur het meeste nodig hebben is het dikwijls een slecht idee om mensen op te roepen om zich te uiten. In organisaties waar sprake is van angst, intimidatie of een giftig werkklimaat loeren er namelijk reële gevaren bij het benoemen van gevoelige onderwerpen. In dat soort organisaties wordt kritiek leveren men niet in dank afgenomen en kunnen hier zelfs impactvolle consequenties aan vast zitten. Eenvoudiger gesteld: werknemers hebben hele goede redenen om hun mond *juist niet* open te doen.

In dat soort organisaties een oproep doen – of zelfs druk zetten – om je uit te spreken, kan dit soms meer kwaad dan goed doen. Een goed bedoeld verandertraject of teamcoaching zal dan mislukken, omdat het fundament in veiligheid dan ontbreekt. Er bestaat dan zelfs een risico dat medewerkers zich (bijvoorbeeld in een training) veiliger wanen dan zij in werkelijkheid zijn, zich uiten en daar vervolgens de negatieve gevolgen van ondervinden. Dit staat nog los van het risico dat organisaties in die gevallen lopen dat een 'speak-up-training' slechts gewenste antwoorden oplevert en datgene wat daadwerkelijk geadresseerd moet worden onbenoemd blijft.

Tegelijk is het niet nodig om hier wanhopig van te worden. Een goede trainer of adviseur zal zich bewust zijn van deze paradox en hierop passend adviseren of een passende training program-

meren. Echter zal in sommige gevallen het advies (moeten) luiden dat er eerst een minimaal niveau van veiligheid en vertrouwen zal moeten zijn, alvorens mensen op te roepen om zich uit te spreken. Hierin liggen dan verantwoordelijkheden voor bijvoorbeeld (hogere) leidinggevend en HR-functionarissen. Als die route onvoldoende kansrijk is, dan is het bezitten van een goed systeem met vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werk en klacht/klokkenluidersregelingen onontbeerlijk om deze fundamentele onveiligheid te signaleren en te adresseren.

Waar voldoende veiligheid is

Maar met dat fundamentele niveau van veiligheid ben je er nog niet. Om ervoor te zorgen dat mensen in een sociale groep zich durven uiten, zal er eerst voldoende vertrouwen moeten zijn tussen de individuele medewerkers die onderdeel zijn van een team, of andere sociale groep. Bouwen aan het voeren van open en eerlijke gesprekken, begint met het bouwen aan vertrouwen. Zien en ervaren dat de anderen in je sociale groep geen misbruik maken van jouw openheid en kwetsbaarheid staat daarin centraal. Door bijvoorbeeld iets persoonlijks te delen, kritiek te uiten of open te zijn in wat je nog moet leren geef je anderen potentieel een wapen in handen. Als zij kwaadwillend zijn kunnen ze die informatie tegen je gebruiken. Door over je te roddelen, door te vertellen, uit context te halen of je er ronduit mee pesten. Onbekendheid met de intentie van je groepsgenoten is een rem op openheid. Dit geldt natuurlijk dubbel en dwars als je wél bekend bent met de intenties van anderen en deze misbruik maken van de openheid van jou of collega's.

Het tegenovergestelde is ook waar: zien dat jouw openheid juist tot positieve effecten leidt bouwt vertrouwen op en nodigt uit tot meer openheid. Verbinding, uitwisseling van ervaringen, een oplossing krijgen voor een probleem en het verduidelijken van verwachtingen zijn enkele voorbeelden van positieve effecten.

Pas met voldoende vertrouwen in elkaar zullen leden van een sociale groep zich wagen aan het adresseren van onderwerpen die spanning oproepen. En dat zijn nu juist de onderwerpen waar openheid zo belangrijk is.

Een van de grootste pleitbezorgers en denkers op precies dit gebied is Patrick Lencioni. In het model: *de vijf frustraties van teamwork*¹ legt hij een verband tussen vertrouwen, je uitspreken en teamfunctioneren. Kort samengevat stelt hij: als mensen elkaar voldoende vertrouwen en het achterste van hun tong laten zien, dan kunnen zij het *constructief oneens* zijn met elkaar. Alleen vanuit die openheid kan er echt gediscussieerd worden en in volledige informatie besluiten worden genomen en afspraken worden gemaakt. Teams die hier niet in slagen zullen besluiten nemen waar onvoldoende commitment voor is. En niet-gecommitteerde mensen komen hun verantwoordelijkheden niet na. In organisaties waar mensen niet doen wat ze hebben afgesproken worden er geen goede resultaten behaald.

Vertrouwen, veiligheid en communicatie worden dikwijls de 'zachte kant' van organisaties genoemd. En de cijfers en resultaten de 'harde kant'. In de weerbarstige praktijk kan de ene kant niet zonder de ander, en bestaat de 'harde kant' niet zonder de 'zachte kant'. Net zoals een eenzijdige munt of eenzijdige dobbelsteen niet bestaat. Het is dan ook niet gek dat Lencioni stelt dat vertrouwen, openheid en het kunnen voeren van spannende gesprekken *rechtstreeks* verbonden zijn met het behalen van resultaten en het zorgdragen dat medewerkers hun verantwoordelijkheden nakomen.

Lencioni is overigens niet de enige die dit verband legt. Ook uit onderzoek van Bain&Company (een van de drie grote consultancy-bedrijven uit de VS)² blijkt dat disfunctionele samenwerking een rechtstreekse invloed heeft op de *bottom-line* van bedrijven. Zij becijferen dat de best presterende fortune-500 bedrijven op dit vlak maar liefst 40% meer arbeidsproductiviteit genieten. Anders gesteld: bedrijven die dit niet op orde hebben worden hierdoor geraakt in een verlies aan arbeidsproductiviteit en daarmee in hogere kosten en verminderde concurrentiekracht.

Bain & Company noemen dat *organizational drag*: het aanlopende wiel van organisaties. Door ineffectief organiseren en samenwerken verkwisten mensen hun tijd, talent en energie aan zaken die onnodig zijn. Naast meer 'harde' zaken zoals

structuur noemen zij ook zaken zoals ego-politiek en toxische cultuur als duidelijke oorzaken van die *drag*. In mijn werk bij organisaties zie ik dagelijks veel praktische voorbeelden hiervan. Medewerkers die om collega's heen werken om ze maar niet te hoeven zien, met nadelige gevolgen voor de logistieke planning. Een onvermogen om een oneerlijke werkverdeling te bespreken met als gevolg dat de ene collega burnout gaat, terwijl de andere juist een 'bore-out' heeft. Het aantal voorbeelden is eindeloos. Met als gedeeld kenmerk dat het leeuwendeel van de problemen oplosbaar zijn, mits ze besproken en geadresseerd zouden worden.

Spanningsregulatie: leren om te spannen én te ontspannen

In de dagelijkse praktijk sta ik veel teams bij die weliswaar voldoende basisveiligheid hebben, maar niet in staat zijn om met elkaar datgene te bespreken wat nodig is om problemen op te lossen. Veel van deze teams (lees: teamleden) hebben nooit geleerd om de spanning te laten oplopen, de spanning te verdragen én om deze spanning weer te laten afnemen. Simpel gesteld: deze groepen hebben nooit het succes ervaren van het agenderen én oplossen van lastige kwesties. Het ontbreekt deze groepen aan de ervaring dat zij spannende gesprekken kunnen 'overleven' en dat onenigheid niet leidt tot desastreuze gevolgen.

Hoogleraar HRM en leiderschapontwikkeling Manfred Kets de Vries heeft veelvuldig geschreven over het soms moeilijk te begrijpen gedrag van teams en leidinggevendenden. In zijn boek 'Het egeleffect', schrijft hij over wat hij 'mind guards' noemt: teamleden die zich niet uitspreken, of wanneer zij dit doen op een omwonden of zelfs leugenachtige manier. Hun doel is daarin om de leidinggevende te beschermen tegen informatie, omdat zij denken dat deze niet goed kan omgaan met die informatie. Dat kan gaan om 'harde' sturingsinformatie, maar natuurlijk ook om diens leiderschaps- en communicatiestijl. Door zich niet uit te spreken worden spanningen vermeden en ontstaat er een 'veilige' bubbel voor de leider. Let wel: in veel gevallen vraagt de leidinggevende hier helemaal niet om en zou dit liever anders zien. Maar omdat er in een dergelijke dynamiek veel verborgen informatie bestaat, heeft de leider hier zelf geen weet van. Soms met negatieve gevolgen voor het team, de organisatie en de leider zelf.

Het duurzaam verbeteren van openheid en aanspreken in teams heeft in eerste instantie vooral te maken met de basisveiligheid, vertrouwen en spanningsregulatie. Helaas ligt de nadruk bij aanspreken vaak in de praktijk bij een klein aspect: *het rechtstreeks confronteren van een persoon met een boodschap*.

1 P.M. Lencioni, 'The Five Dysfunctions of a Team', Jossey-Bass, 2002. Nederlandse vertaling: 'De vijf frustraties van teamwork', Business bibliotheek.

2 M.C. Mankins, 'Time, Talent, Energy', Harvard Business Review, 2017.



Er ontstaat dan de suggestie dat je complexe team- en organisatiedynamiek kan terugbrengen tot een enkele handeling, een 'quick-win' die direct succes brengt. Dat is wellicht ook een reden waarom initiatieven op dat vlak vaak geen verschil maken in praktijk.

Het aanspreken en confronteren zélf is namelijk het sluitstuk van een langduriger proces van opbouw en verbetering van de communicatie en samenwerking. De belangrijkste redenen voor mensen om zich *juist niet* uit te spreken zijn een angst voor consequenties en het idee dat toch niets zal veranderen. Pas wanneer de veiligheid er is én er een kwalitatief gesprek gevoerd kan worden, waarbij mensen de overtuiging hebben dat het uit- en aanspreken effect sorteert zullen mensen de stap wagen.

Een focus op kwaliteit in plaats van kwantiteit

Een andere misvatting is dat mensen zich méér zouden moeten uitspreken op de werkvloer, waarin het dus gaat om de kwantiteit of frequentie. Als ik groepen bijsta om hun teamdynamiek te verbeteren blijkt heel vaak dat er juist heel veel wordt gesproken over het functioneren van het team en van collega's. Zowel tijdens officiële overleggen als daarbuiten. Soms in de vorm van sparren of informatieuitwisseling, soms in de vorm van roddel en achterklap.

Aan de kwantiteit is er die gevallen dan dus geen gebrek, maar er verandert niks. Vaak heeft dat dan te maken met een *gebrekkige kwaliteit* van communicatie als er iets bespreekbaar wordt gemaakt. Psychologen David Johnson en Frank Johnson hebben concreet omschreven hoe groepen omgaan met het communiceren van informatie.³ Hoe opener en directer de communicatie, hoe beter. Indirecte en gesloten communicatie helpt mensen en groepen niet verder. Zij maakten een indeling op vijf terreinen en beschreven waar kwalitatieve, open en directe communicatie aan zou moeten voldoen:

- **Inhoud:** alle groepsleden brengen ter sprake wat voor hen belangrijk is.
- **Tijdsaspect:** er ligt nadruk op wat er 'hier en nu' gebeurt of nodig is.
- **Onthulling gevoelens:** emoties en gevoel worden vaak ter sprake gebracht en worden gezien als waardevolle informatie die de groep verder kan helpen.
- **Onthullen persoonlijke informatie:** eigen houdingen, waarden, ervaringen en voorkeuren komen vaak en veel ter sprake en krijgen aandacht.
- **Onthullen onderlinge relaties:** de relaties tussen groepsleden komen openlijk ter spraken en krijgen de aandacht.

³ D.H. Johnson en F.P. Johnson, 'Joining Together: group theory and group skills', Franklin Media.

Ook uit het werk van Johnson en Johnson blijkt dubbel en dwars dat voldoende veiligheid en vertrouwen de basis vormen voor kwalitatieve communicatie en daarmee ook op het aanspreken. In organisaties waar openheid onveilig is, zullen mensen dus ook reden hebben om te spreken in generalisaties, hun gevoelens en persoonlijke informatie voor zich houden en slechts indirect spreken over hoe zij zich tot anderen verhouden.

Daar waar de veiligheid wel is, is het zinnig om met groepen te werken aan de kwaliteit van de communicatie op *enkele* thema's, in plaats van je te richten op het summier benoemen van vele onderwerpen. Dat is vaak de opstap om te ervaren (en dus toetsen) of openheid veilig is en om samen te leren dat het concreet benoemen van zaken leidt tot een betere samenwerking. Dat verlaagt de drempel om ook weer andere punten ter sprake te brengen.

Een focus eerst op kleine spanningen in plaats van op de heetste hangijzers

Nog zo'n misvatting: het idee dat individuen, groepen en organisaties geholpen zijn door vooral de meest spannende, beladen en zware onderwerpen als eerste te benoemen. In praktijk zijn dat juist de meest lastige onderwerpen om te agenderen en een focus op die thema's heeft als groot risico om vooral *handelingsverlegenheid* los te maken. Als je duurzaam wil leren elkaar aan te spreken en scherp te houden, dan begin je met oefenen op die thema's die toegankelijk genoeg zijn om mee te beginnen. Als je wilt leren autorijden, dan begin je ook niet met je rij-examen; maar daar voor slagen is natuurlijk wel je einddoel. Je maakt je eerste meters op een rustige, veilige plek en met de ervaring en het vertrouwen dat je opdoet zoek je steeds 'gevaarlijker' verkeerssituaties op. Als het goed is ben je aan het eind van het proces een rijbewijs én een gevoel van bekwaamheid rijker.

Kathleen Ryan en Daniel Oestreich schrijven in hun boek 'Driving Fear Out of the Workplace' over praktische oefeningen die je kan ondernemen om te bouwen aan meer openheid in teams. En ook zij benadrukken dat dit niet mogelijk is zolang mensen de repercussies vrezen van zich uiten. Ryan en Oestreich schrijven over wat zij *undiscussables* noemen. Onderwerpen die niet worden besproken met de personen die nodig zijn om tot oplossing of verbetering te komen. Zij omschrijven een gedetailleerd stappenplan waarmee je groepen kan laten oefenen met het bespreken van dat wat tot nu toe nog onbespreekbaar is.

Ryan en Oestreich adviseren om met een groep eerst de kleine, dagelijkse ergernissen in kaart te brengen. Die zaken die tot kleine frustraties leiden, maar niet gepaard gaan met hoog oplopende spanningen en emoties. Vastlopende computers

bijvoorbeeld, de smaak van de koffie of de temperatuur op kantoor. Als het een groep lukt om op die minst beladen, maar wel ergerlijke terreinen met elkaar open en veilig te spreken; dan kan de groep een niveau dieper. Die onderwerpen die net wat meer spanning opleveren. Elke keer volgt de toets of het zo goed gaat, en een vervolgstap kan worden gemaakt. Langzaam werkt de groep toe naar de kern: die problemen die zo veel spanning opleveren dat ze altijd vermeden worden. Hier gaan vaak meerdere sessies overheen.

In hun boek delen Ryan en Oestreich een heel interessante observatie. Het viel hen in hun werk op dat veel groepen in het begin soms het mes tussen de tanden hebben en de heetste hangijzers willen benoemen. Maar dat in de loop van de tijd de noodzaak daarvoor lijkt te vervliegen. Wat bleek: de groepen werden trots op hun voortgang en het leerproces dat ze doormaakten. Omdat ze leerden om zich uit te spreken en anderen aan te spreken en dit met minder spanningen gepaard ging was een belangrijke oorzaak voor de spanningen weggenomen. Namelijk: het niet kunnen uiten ervan. Ryan en Oestreich liepen zelfs tegen weerstand op: men was bang om de geboekte voortgang op het aanspreken te beschadigen door 'oude koeien' uit de sloot te halen. Niettemin blijft het voor die groepen belangrijk om die kernzaken wel te bespreken, mits deze nog effect hebben op de samenwerking. Kortom: het rij-examen uit de eerdere beeldspraak.

Concluderend geldt voor *aanspreken* hetzelfde als voor zo veel andere zaken: het vergt een lange adem, een investering in tijd en aandacht. Tenminste, als je wil dat het een duurzaam effect heeft. Het effect zit hem op team-/afdelingsniveau en is rechtstreeks verbonden met het ervaren van voldoende veiligheid en vertrouwen. Een algemene oproep tot aanspreken of een corporate *'speak up policy'* hebben een zeer beperkte waarde en kunnen zonder fundament op teamniveau zelfs meer schade dan goed doen. Pas wanneer je de brug kan slaan tussen 'policy' en praktijk zul je iets kunnen verbeteren.

Peter Fijbes geeft trainingen voor managers, vertrouwenspersonen en HR-personeel en daarnaast werkt hij als organisatieadviseur en teamconsultant voor bedrijven, overheid en politieke partijen. Fijbes kenmerkt zich met een persoonlijke, betrokken en interactieve trainingsstijl. In mei 2017 verscheen van zijn hand het boek 'Angstcultuur, krijg grip op angst in organisaties', dat de top 15 op managementboek.nl behaalde.

INTEGRITEIT IN DE SPORTWERELD

INTEGRITEITSMANAGERS EN DE LEERGANG

INTEGRITEIT IN DE SPORT

Martin Kool

Regelmatig komen integriteitsschendingen in de sportwereld in het nieuws. Denk aan matchfixing in het voetbal, grensoverschrijdend gedrag bij het turnen en doping in het wielrennen. We zijn met Emiel Krijt (manager team integriteit) en Jitse Talsma (adviseur integriteit) van NOC*NSF in gesprek gegaan over welke stappen NOC*NSF heeft gezet om de integriteit in de sport verder te bevorderen en te professionaliseren, zoals het opzetten van de Leergang Integriteit in de sport tezamen met het Nederlands Compliance Instituut.

Integriteit in de sport

Het onderwerp integriteit in de sport is niet iets van de laatste jaren. Zo is er in de jaren 90 naar aanleiding van seksuele intimidatie binnen de judosport beleid gekomen om seksuele intimidatie te voorkomen. Zo werd er een aantal preventieve maatregelen genomen, zoals het sportbreed aannemen van gedragsregels, een meldpunt en een poule van vertrouwenspersonen en later ook een blauwdruk voor tuchtrecht seksuele intimidatie. Ook op het gebied van doping zijn al langer maatregelen genomen (Nederland is hierbij onderdeel van internationale afspraken) en meer recent (2014) is er actie ondernomen op matchfixing. Al deze maatregelen zijn echter thematisch (naar type integriteitsschending). Dit zorgt voor versnippering en verkokering waardoor tijd en middelen niet efficiënt worden gebruikt. Daarnaast is de aanpak tijdelijk, projectmatig en met onvoldoende bereik. Er is geen structurele borging en financiering en maatregelen hebben daarom geen duurzaam effect. Tot slot is het ook afhankelijk van beperkte deskundigheid: veelal vrijwilligers die weinig of geen educatie hebben gekregen voor hun rol.

Een nieuwe aanpak

Tijd voor een nieuwe aanpak. In 2013 verschijnen twee belangrijke rapporten: van de commissie Anti-Doping Aanpak onder leiding van oud-minister Winnie Sorgdrager¹ en van

(o.a.) Marjan Olfers op het gebied van matchfixing.² Ministers Schippers en Opstelten schrijven hierop een brief³ aan de kamer waarin onder meer staat dat NOC*NSF een coördinerende aanpak moet formuleren op integriteit. Daarop is NOC*NSF een visie sport en integriteit gaan schrijven.

Doel van de visie van NOC*NSF is: hoe gaan we het in een keer goed doen voor alle thema's en hoe pakken we het integraal aan? Compliance en de rol van een Compliance Officer of een integriteitsofficer was niet bekend binnen de sportwereld. Er is daarom gekeken naar de invulling hiervan in het bedrijfsleven en binnen de overheid. In 2018 is het team Integrity opgericht om alle integriteitszaken vanuit NOC*NSF centraal vanuit één plek te coördineren. De oprichting van het team viel destijds samen met enkele zaken van seksueel misbruik in het Engelse voetbal die breed worden uitgemeten in de pers.⁴ Deze berichtgevingen hebben ertoe geleid dat dat ook in Nederland steeds meer sporters zijn gaan praten over seksueel misbruik.

¹ www.meedoen-of-stoppen.pdf (www.dopingautoriteit.nl).

² www.spapens_matchfixing.pdf (www.uvt.nl).

³ [Kamerstuk 33296, nr. 10](http://kamerstuk33296.nr.10) | www.overheid.nl > [Officiële bekendmakingen](http://www.officielebekendmakingen.nl) (www.officielebekendmakingen.nl).

⁴ [FA doet onderzoek naar seksueel misbruik in Engels voetbal](http://fa.doet.onderzoek.naar.seksueel.misbruik.in.engels.voetbal) | [Buitenlands voetbal](http://www.ad.nl) (www.ad.nl).

NOC*NSF heeft hierop in 2017 een onafhankelijke commissie ingesteld onder leiding van Klaas de Vries die onderzoek heeft verricht naar seksuele intimidatie en misbruik in de sport.⁵ Uit het onderzoek zijn 42 aanbevelingen gekomen. NOC*NSF is met alle aanbevelingen aan de slag gegaan. Zo is het Centrum Veilige Sport Nederland in 2019 opgericht en zijn campagnes gestart om de meldingsbereidheid van sporters te vergroten. Alle media-aandacht de afgelopen jaren rondom 'me too' heeft ook meegeholpen. NOC*NSF ziet nog steeds jaarlijks het aantal meldingen van grensoverschrijdend gedrag stijgen. Wetende dat 1 op de 8 sporters te maken heeft met grensoverschrijdend gedrag is met 5 miljoen geregistreerde leden en 24.000 sportverenigingen het aantal van 1600 meldingen per jaar echter nog steeds te laag.^{6, 7, 8}

5 www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=8265&m=1513073386&action=file_download

6 Onderzoeken voor een veilige sport - NOCNSF.

7 NOC*NSF publiceert prevalentieonderzoek Grensoverschrijdend gedrag in de Nederlandse sport - NOCNSF, 7 juli 2020.

8 www.jaarverslag-cvsn-2021-vdef.pdf (www.centrumveiligesport.nl).

In 2021 volgt een tweede versie van de visie op sport en integriteit.⁹ NOC*NSF concludeert dat het al veel tools en preventiemaatregelen heeft, maar dat het bereik richting de doelgroep (topsport en amateursport) veel te laag is. Ze komen capaciteit tekort om integriteitsbeleid bij de sportbonden goed bekend te maken en uit te rollen. Bij de meeste bonden is weinig geld, gemiddeld heeft een bond 2 à 3 fte in dienst en leunen ze vooral op vrijwilligers (ook voor ingewikkeld thema's als integriteit). Kortom: de tijd en kennis ontbreekt bij de bonden om integriteitsbeleid goed in te bedden binnen de sportbonden. Om te zorgen voor meer bereik, betere kwaliteit en een integrale aanpak is de functie van Integriteitsmanager in het leven geroepen. Met een subsidie vanuit het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport kan NOC*NSF de integriteitsmanagers aanstellen en een opleiding bieden.

9 www.07-visie-sport-en-integriteit-2024.pdf (www.nocnsf.nl).



Integriteit in de sport moet een structureel onderdeel worden van beleid en uitvoering van sportclubs.

De integriteitsmanager

Met het aanstellen van een integriteitsmanager binnen de verschillende sportbonden heeft NOC*NSF geleerd van andere sectoren: een van de grootste succesfactoren voor integriteitsbeleid is immers het aanstellen van een integriteitsfunctionaris. Dan is iemand probleemeigenaar, vasthoudend, en zorgt voor het laten landen van het beleid in een organisatie. De integriteitsmanager is een duizendpoot: kan met casuïstiek omgaan, de directie adviseren en beleid schrijven. De integriteitsmanager is een aanjager en zet de juiste mensen aan tafel.

Zeer bewust wordt een deel van de integriteitsmanagers buiten de sportwereld geworven om Compliance en Integriteit de sport 'in te trekken'. Voor het goed functioneren van de integriteitsmanagers is het cruciaal dat ze goed worden opgeleid, onder andere in zaken rond integriteit die specifiek zijn in de sport (bijvoorbeeld communicatie met leden en vrijwilligers i.p.v. met werknemers). Om een goede basis te kunnen bieden aan de integriteitsmanagers heeft NOC*NSF in samenwerking met het Nederlands Compliance Instituut de Leergang Integriteit in de Sport ontwikkeld.

Leergang Integriteit in de Sport

De Leergang Integriteit in de Sport is een opleiding voor de nieuwe integriteitsmanagers om op stoom te komen en eventuele lacunes in kennis en vaardigheden te dichten. Het Nederlands Compliance Instituut heeft haar expertise op het gebied van compliance en integriteit en het organiseren van opleidingen ingebracht. Zo zijn de leerdoelen bepaald, is een logische opbouw van de leergang samengesteld en heeft het Nederlands Compliance Instituut haar opleidingskundige kennis ingebracht om lesplannen te ontwikkelen en een keuze te maken voor de juiste werkvormen. In nauwe samenwerking met NOC*NSF is zo een Leergang ontwikkeld van een kwalitatief hoogwaardig niveau. De eerste groep van integriteitsmanagers heeft in 2023 de leergang gevolgd. Binnenkort start de tweede groep integriteitsmanagers met deze leergang.

Door de leergang integriteit in de sport ontstaat een netwerk van professionals die elkaar weten te vinden. NOC*NSF brengt deze professionals regelmatig bij elkaar met kennissessies, waarbij de integriteitsmanagers elkaar ook inspireren en van elkaar leren. De door NOC*NSF ontwikkelde producten (bijvoorbeeld e-learnings en trainingen) worden nu veel meer afgenomen door de sportverenigingen. Dat is een positieve ontwikkeling omdat veel trainers en coaches binnen sportverenigingen vaak vrijwilligers zijn die nauwelijks een pedagogische opleiding hebben gevolgd. Door NOC*NSF is voor deze doelgroep speciaal een e-learning ontwikkeld ('een beetje opvoeder') waarin ook de voorwaarden voor een sociaal veilig sportklimaat worden behandeld. De voor vrijwilligerstaken gratis VOG wordt

door de integriteitsmanager gepromoot. Daarnaast moeten verenigingen gaan werken met een vertrouwenscontactpersoon (de vertrouwenscontactpersoon is dichtbij, aanspreekbaar en kan doorverwijzen) en moeten verenigingen gaan werken met gedragscodes.¹⁰ Van de 77 sportbonden worden er nu 21 bediend door een integriteitsmanager. Er staan meer bonden in de rij om ook over een integriteitsmanager te beschikken, maar die capaciteit is er (nog) niet.

Toekomst

Integriteit is nooit af, NOC*NSF heeft dan ook nog veel wensen. Integriteit in de sport is van oudsher projectmatig en afhankelijk van subsidies en incidenten. Het moet echter een structureel onderdeel worden van beleid en uitvoering van sportclubs. De functie van integriteitsmanager moet structureel ingevuld worden en er moet meer aandacht zijn voor preventie. De werkwijze in Australië, met een onafhankelijk integriteitscentrum, het versterken van de hele keten en veel aandacht voor preventie (bijvoorbeeld educatie en voorlichting) is een goed streefvoorbeeld voor NOC*NSF.

Tot slot vragen we aan Erik Bijl naar zijn ervaringen als integriteitsmanager en als deelnemer aan de Leergang Integriteit in de Sport. Na een loopbaan bij de politie is hij op 1 april begonnen als integriteitsmanager waarbij hij opgesteld staat voor de dartbond, de biljartbond en de roeibond. Doordat de integriteitsmanager functie nieuw is binnen NOC*NSF is het soms nog pionieren, maar door de Leergang Integriteit in de Sport heeft hij een vliegende start gehad. Bijkomend voordeel van de Leergang is het netwerk van integriteitsmanagers' die hij nu heeft, allen met een andere achtergrond en ervaring. Tijdens de Leergang heeft hij veel geleerd over integriteit en de specifieke aandachtspunten in de sport. Daarbij werd vaak de vergelijking met andere sectoren gemaakt, wat zeer leerzaam was. Vanuit het bestuur van de bonden ervaart hij veel steun, het aantal meldingen stijgt maar gelukkig zijn er nog geen grote integriteitsschendingen geweest.

Martin Kool werkt als senior relatie manager bij het Nederlands Compliance Instituut. Als senior relatie manager werkt hij als verbinder tussen de klant en het Nederlands Compliance Instituut. Samen met (potentiële) klanten inventariseert hij waar verbeteringen op het gebied van compliance nodig zijn. Vervolgens verbindt hij dit met de juiste mensen en/of dienstverlening van het Nederlands Compliance Instituut.

¹⁰ www.nocnsf.nl/basiseisen

STAPPENPLAN BIJ ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

Voor medewerkers is het soms onduidelijk welke formele en informele stappen zij kunnen zetten als ze te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen. Dit stappenplan kan ter inspiratie worden gebruikt om de routes binnen de organisatie toe te lichten. Daarbij wordt verwezen naar onderliggend beleid van de organisatie, waarin de informele en formele route uitgebreider staan beschreven.

1

Binnen [organisatie] vinden we een open en veilige werkomgeving belangrijk. We streven in de omgang met elkaar naar een vertrouwde, flexibele en persoonlijke werkomgeving. Onze gedragsregels geven, in aanvulling op onze gedragscode, kaders om te doen wat juist is. Naast integriteit, respect en begrip, streven we naar collegialiteit en open communicatie.

- We zijn respectvol naar eenieder
- We houden ons aan afspraken
- We delen kennis en informatie
- We hebben aandacht voor elkaar
- We laten iedereen in z'n waarde
- We spreken elkaar aan waar nodig

Ongewenste omgangsvormen

Gedrag dat als grensoverschrijdend of kwetsend wordt ervaren en tot doel of gevolg heeft dat iemand zich niet langer veilig voelt in de werkomgeving (zoals intimidatie, seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld, pesten).

2

Ik ervaar ongewenste omgangsvormen.

Wat kan ik doen?

- > Ga in gesprek met de veroorzaker. Neem eventueel iemand mee waarbij je je veilig voelt, bijvoorbeeld een collega.

Er is geen oplossing uit het gesprek gekomen of het was niet mogelijk om het gesprek te voeren. Wat nu?

- > Praat erover met een collega waarbij je je veilig voelt.
- > Of praat met je leidinggevende, bestuursvoorzitter of uitvoerend bestuurder.
- > Je mag ook contact opnemen met de vertrouwenspersoon.

Ik zie ongewenste omgangsvormen gebeuren binnen de organisatie. Wat kan ik doen?

- > Steun degene bij wie je het ziet gebeuren. Vraag of deze persoon erover wil praten en of hulp nodig is.
- > Spreek de veroorzaker aan op de situatie.
- > Maak de situatie kenbaar bij de leidinggevende, bestuursvoorzitter of uitvoerend bestuurder.
- > Bespreek de situatie met de vertrouwenspersoon.

3

Als de informele route geen oplossing biedt, kan je een klacht indienen volgens de

klachtenprocedure. We adviseren om contact op te nemen met de vertrouwenspersoon* voor begeleiding als je overweegt een formele klacht te doen.

Voor meer informatie over (ongewenste) omgangsvormen kan je contact opnemen met je leidinggevende, bestuursvoorzitter, uitvoerend bestuurder of de vertrouwenspersoon. Meer informatie lees je in de Regeling Gewenste Omgangsvormen, Gedragscode en Klachtenprocedure Ongewenste Omgangsvormen.

Als het gaat over integriteitszaken, kan je contact opnemen met je leidinggevende, het bestuur de compliance officer of de vertrouwenspersoon. Meer informatie lees je in de Incidenten- en klokkenluidersregeling.

* **Vertrouwenspersoon:** [organisatie] heeft [naam] benoemd als externe vertrouwenspersoon. Je kan [naam] bereiken via: [contactgegevens].

Meer informatie?
Scan de QR-code.



Van melding tot onderzoek

twee opleidingen in het kader van medewerkersintegriteit

Opleiding Optreden als meldpunt

Als gevolg van de Wet bescherming klokkenluiders zijn organisaties verplicht een onafhankelijk meldpunt in te richten. Na onze eendaagse opleiding 'Optreden als meldpunt' kan je deze zelf inrichten binnen je eigen organisatie.

Opleiding Onderzoek grensoverschrijdend gedrag

Wil je een onderzoek starten naar aanleiding van een vermoeden naar een misstand? Volg onze opleiding 'Onderzoek grensoverschrijdend gedrag' en bereid je als organisatie goed voor op het doen van onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag.

Bij inschrijving van beide opleidingen krijg je **200 EUR korting**. Scan de QR-code om direct aan de slag te gaan.



Deze bijscholing is respectievelijk goed voor 8 en 9 BNS-uren ten behoeve van hercertificering als Vertrouwenspersoon.