



HUIS VOOR  
KLOKKENLUIDERS

PUBLICATIE KENNIS & PREVENTIE

# Integere cultuur

13 december 2023

## Integere cultuur

# VOORWOORD

## 1.1 OVER HET HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Het Huis voor Klokkenluiders draagt bij aan integere werkrelaties in de samenleving. Het Huis stimuleert en helpt overheden, semipublieke instellingen en bedrijven bij het inrichten en bewaken van hun integriteitsbeleid. Daarnaast adviseert het Huis jaarlijks honderden mensen wanneer zij een misstand vermoeden.

Ook doet het Huis benadelingsonderzoeken; een melder mag geen nadeel ondervinden van zijn of haar melding. En kan het Huis als 'last resort' onderzoek doen naar een vermeende misstand. Bijvoorbeeld wanneer geen toezichthouder of autoriteit is aangewezen, of eerder nog geen deugdelijk onderzoek is verricht door een gespecialiseerd toezichthouder.

## 1.2 INTEGERE CULTUUR

Steeds meer organisaties onderkennen het belang van een open en integere cultuur. Ze beseffen dat dit onontbeerlijk is voor het functioneren van de organisatie. Als er voldoende aandacht is voor de ontwikkeling van een goede werkcultuur doen medewerkers hun werk beter en met meer plezier. Medewerkers ervaren dan minder stress en hebben meer vertrouwen, zowel in elkaar als in de organisatie. Daarnaast is het ziekteverzuim lager en is de kans op misstanden is kleiner. Ook derden, zoals klanten, cliënten of burgers, hebben meer vertrouwen in de organisatie als ze hier een open en integere cultuur ervaren. Veel branchecodes en toezichthouders hebben daarom tegenwoordig aandacht voor cultuur.

## 1.3 LEESWIJZER VOOR DEZE BROCHURE

Deze brochure is een uitgave van het Huis voor Klokkenluiders. Het geeft organisaties handreikingen voor de (door)ontwikkeling van een open en ethische cultuur. Er is in deze brochure specifieke aandacht voor het model Integriteit infrastructuur. Dit is een praktisch model voor bouwen aan integriteit. Meer informatie hierover is te vinden in de Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager van het Huis voor Klokkenluiders op [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl).

Het model Integriteit infrastructuur kan helpen om op een samenhangende manier de organisatiecultuur op te zetten, te onderhouden en te versterken.

Wanneer is een organisatiecultuur 'compliant', 'ethisch' of 'integer'? Al deze termen gelden voor een organisatiecultuur waarin de gewenste normen en waarden worden nageleefd. Het verschilt alleen per organisatie, branche of beroepsgroep welke term de voorkeur krijgt. Het Huis voor Klokkenluiders gebruikt in deze brochure de term 'integer'. Dit woord drukt uit dat een organisatie een organisatiecultuur heeft waarin de gewenste normen en waarden worden nageleefd.

In deze brochure wordt met 'hij/hem' ook 'zij/haar' en 'hen/die' bedoeld.

# INHOUD

	<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
1.1	Over het Huis voor Klokkenluiders	3
1.2	Integere cultuur	3
1.3	Leeswijzer voor deze brochure	3
<b>2.</b>	<b>Wat is cultuur</b>	<b>5</b>
2.1	Bestaande cultuur	5
2.2	Integere cultuur	5
<b>3.</b>	<b>Cultuur en structuur</b>	<b>7</b>
3.1	Cultuurmaatregelen	7
3.2	Structuurmaatregelen	7
3.3	Constante wisselwerking	7
3.4	Integriteit Infrastructuur	8
<b>4.</b>	<b>Werken aan een integere cultuur</b>	<b>10</b>
4.1	Leiderschap en strategie	10
4.1.1	Stimuleer integer leiderschap	10
4.1.2	Werk vanuit de bedoeling	11
4.1.3	Maak Scenario- en trendanalyses	11
4.2	Normen en waarden	11
4.2.1	Maak samen een gedragscode	12
4.2.2	Benoem de ongeschreven regels	12
4.2.3	Deel Succesverhalen	12
4.3	Structuren en procedures	12
4.3.1	Doe een effectcheck van de regels	13
4.3.2	Pas <i>nudging</i> en werkplekinrichting toe	13
4.3.3	Leg de beslissings- en budgetbevoegdheden vast	13
4.4	Personeel en cultuur	13
4.4.1	Aandacht voor integriteit bij de werving en selectie	14
4.4.2	Aandacht voor integriteit bij de beoordeling en beloning	14
4.4.3	Aandacht voor integriteit bij de introductie cursus en mentorschap	14
4.5	Meldingen en handhaving	14
4.5.1	Zorg voor een meldregeling	15
4.5.2	Voer nazorggesprekken	15
4.5.3	Stel een vertrouwenspersoon aan	15
4.6	Communicatie en verantwoording	16
4.6.1	Stel een bestuurs- of (sociaal) jaarverslag op	16
4.6.2	Communiqueer over meldingen	16
4.6.3	Organiseer professionele medezeggenschap	17
4.7	Samenhang en borging	17
4.7.1	Benoem een integriteitsmanager of <i>compliance officer</i>	17
4.7.2	Breng de integriteitsactoren samen	18
4.7.3	Licht het integriteitsbeleid van de organisatie door	18
4.8	Tot slot	18

## 2. WAT IS CULTUUR

'Cultuur' heeft veel betekenissen, maar in deze brochure verwijst de term naar collectieve patronen van waarnemen, denken en doen in een groep. Die patronen ontstaan door gezamenlijke leerervaringen en bieden houvast aan de leden van de groep. Ze zorgen ervoor dat alle leden van een groep weten wat ze van elkaar kunnen verwachten.

Cultuur is het meest zichtbaar in het gedrag van mensen. Maar onder dit gedrag spelen patronen van waarnemen en denken, zoals opvattingen, overtuigingen, aannames, uitgangspunten, vooroordelen, taboes, waarden en normen.

Deze brochure gaat specifiek over cultuur op de werkvloer. In een organisatie zijn medewerkers van elkaar afhankelijk in de uitvoering van hun werk. Dat vereist afstemming. Na verloop van tijd merken medewerkers dat bepaalde manieren van afstemmen goed werken. Zo ontstaan collectieve patronen op de werkvloer.

Binnen een organisatie kunnen er ook verschillende subculturen bestaan, bijvoorbeeld per afdeling of binnen zo'n afdeling per team. Culturen van buiten de organisatie hebben eveneens invloed, zoals de cultuur van een beroepsgroep, sector of land. In deze brochure gaat het echter alleen om de cultuur van de organisatie als geheel.

### 2.1 BESTAANDE CULTUUR

Een organisatiecultuur heeft veel invloed op het gedrag van medewerkers. Medewerkers volgen namelijk meestal de patronen van de groep. Het is niet gek dat een cultuur zo sterk is, want collectieve patronen binnen een cultuur bieden de groep houvast. Als individuele medewerkers van de patronen afwijken, ontstaat er onzekerheid binnen de groep. Wie iets anders doet dan de cultuur voorschrijft, loopt het risico om zichzelf buiten de groep te plaatsen. Andersom betekent dit dat mensen zich zullen aanpassen en op die manier laten zien dat ze erbij horen. Nieuwe medewerkers maken zich het reilen en zeilen van hun nieuwe werkplek daarom vaak ook snel eigen.

#### **Let op!**

Wanneer medewerkers een organisatiecultuur niet meer onderhouden en de collectieve patronen niet meer doorgeven, kan die cultuur vervagen of zelfs verdwijnen. Bij gebrek aan een richtinggevende cultuur moeten medewerkers hun eigen koers bepalen en groeit het risico op misstanden, integriteitschendingen, incidenten en schandalen.

### 2.2 INTEGERE CULTUUR

Welke cultuur er in een organisatie heerst, verschilt enorm. Maar het is altijd belangrijk dat die cultuur integer is.

Het is vaak niet moeilijk om aan te geven wat een kwalijke cultuur is. Daarvan is bijvoorbeeld sprake als niemand meer kritiek durft te uiten (ook wel 'angstcultuur' genoemd), als fouten zwaar bestraft worden (ook wel 'afrekencultuur' genoemd), als korte termijndoelen altijd de overhand krijgen (ook wel 'prestatiecultuur' genoemd) of

als er slechte samenwerking is tussen afdelingen (ook wel 'eilandencultuur' genoemd). Het is veel lastiger om aan te geven wat precies een wénselijke cultuur is.

Een integere organisatiecultuur betekent onder andere dat ze dynamisch is en zich kan aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen. Nieuwe uitdagingen vragen soms om een nieuwe aanpak. Een integere cultuur kan inspelen op veranderingen in de samenleving, maar ook veranderingen bij medewerkers, klanten, burgers of cliënten. Ook hebben medewerkers de ruimte om bestaande patronen ter discussie te stellen en te veranderen. Dit zorgt dat de organisatiecultuur niet versteent en dat de organisatie het contact met de buitenwereld behoudt.

Een integere cultuur weerspiegelt de gewenste morele waarden en normen van de organisatie (en van de samenleving). Deze morele waarden en normen komen naar voren in de groepspatronen, het collectieve gedrag, de houding en de overtuigingen van de medewerkers.

Sommige waarden en normen gelden bijna altijd en vrijwel in elke organisatie. Dit zijn algemene waarden en normen. Geen enkele organisatie accepteert bijvoorbeeld diefstal, fraude of corruptie. Het is dan wenselijk dat medewerkers dit soort problemen kunnen aankaarten.

Tegelijkertijd zijn er normen en waarden die binnen een bepaalde organisatie, branche of beroepsgroep belangrijk zijn, maar er bij andere organisaties minder toe doen. Dit hangt samen met de aard van het werk, de beroepsethiek binnen de organisatie en de interne afspraken over ethische normen, waarden of eisen. Ook hangt het samen met de verwachtingen in de samenleving richting bepaalde beroepsgroepen of sectoren. Zo moeten accountants zorgvuldig en onafhankelijk zijn, leraren alle kinderen gelijk behandelen, rechters onpartijdig blijven, automonteurs alleen noodzakelijke reparaties verrichten en artsen zich inzetten voor de gezondheid en het welzijn van hun patiënten.

**Let op!**

Integriteitskwesties zijn niet (altijd) cultuurproblemen! Als integriteitskwesties als cultuurproblemen worden gezien, kan het ertoe leiden dat er geen maatregelen genomen worden om de kwesties op te lossen, terwijl die wel nodig zijn. Ook komt het voor dat organisaties zich verschuilen achter het begrip 'cultuur' om tijd te winnen. Want iedereen begrijpt dat er bij een cultuurprobleem geen snelle resultaten te verwachten zijn.

## 3. CULTUUR EN STRUCTUUR

Bij integriteitsmanagement lag de nadruk lange tijd op structuurmaatregelen, zoals de verandering of invoering van wetten, regels, procedures en controles (*'hard controls'*). Die nadruk leidde in de praktijk vaak tot een juridische aanpak, gericht op het naleven van regels en het bestraffen van overtredingen. Tegenwoordig is er meer aandacht voor cultuurmaatregelen (*'soft controls'*), die de overtuigingen en belevingen van medewerkers beïnvloeden. Een combinatie van structuur- en cultuurmaatregelen werkt het beste. Zo'n brede aanpak heeft het grootste positieve effect op de integriteit van de organisatie.

### 3.1 CULTUURMAATREGELLEN

Cultuurmaatregelen zijn belangrijk bij het werken aan een integere cultuur. Deze *soft controls* gaan vooral over de overtuigingen en belevingen van medewerkers.

Voorbeelden van cultuurmaatregelen zijn:

- waardensessies;
- introductie- en mentorprogramma's;
- (intervisie)trainingen en bewustwordingssessies;
- interne communicatie;
- onderzoeken naar tevredenheid onder medewerkers;
- aandacht voor feedback geven en ontvangen.

### 3.2 STRUCTUURMAATREGELLEN

Niet alleen de cultuur van een organisatie heeft invloed op het gedrag van medewerkers, ook de structuur heeft dat. Bij structuurmaatregelen gaat het bijvoorbeeld om het introduceren van procedures en protocollen die vastleggen hoe medewerkers moeten handelen. Structuurmaatregelen geven, net als cultuurmaatregelen, richting aan de manier waarop mensen werken. Structuurmaatregelen richten zich bijvoorbeeld op

- wetten, codes en regels;
- prestatienormen en beloning-systematieken;
- procedures en protocollen;
- meld- en onderzoeksprocedures;
- fysieke en digitale toegangsrechten;
- toekenning van bevoegdheden;
- controle en handhaving.

### 3.3 CONSTATE WISSELWERKING

In de praktijk is er een constante wisselwerking tussen structuur(maatregelen) en cultuur(maatregelen). De structuur geeft aan wat medewerkers wel en niet zouden mogen doen; de cultuur maakt dat medewerkers zich hier daadwerkelijk aan houden.

Stel dat een organisatie diefstal (verder) wil voorkomen en daarom een kluis installeert waarin medewerkers waardevolle spullen moeten opbergen. Deze maatregel zal weinig bijdragen aan het voorkomen van diefstal als die kluis in de praktijk nooit op slot gaat. De effectiviteit van structuurmaatregelen (een kluis plaatsen voor waardevolle spullen) hangt dus sterk af van de organisatiecultuur (de kluis wordt niet op slot gedaan) - en daarmee van cultuurmaatregelen (mensen aansporen om de kluis op slot te doen).

Andersom kan de structuur ook de cultuur van een organisatie beïnvloeden; de structuur heeft invloed op groepspatronen. Prestatienormen en bonusstructuren kunnen bijvoorbeeld prikkels zijn tot kortetermijndenken of niet-collegiaal gedrag. Deze structuurmaatregelen bedreigen dan een integere organisatiecultuur. Als de organisatie daarenboven geen richtinggevende cultuur heeft, is het voor medewerkers moeilijk weerstand te bieden aan dergelijke prikkels.

Organisatiecultuur en organisatiestructuur zijn dus twee verschillende kanten van dezelfde medaille die elkaar voortdurend beïnvloeden en elkaar idealiter ondersteunen.

### 3.4 INTEGRITEIT INFRASTRUCTUUR

Organisaties die aan integriteit willen werken, kunnen kiezen uit allerlei instrumenten en maatregelen. Denk aan een gedragscode, integriteitstrainingen, een meldregeling, een vertrouwenspersoon, screening van nieuwe medewerkers of een andere beloningsstructuur. Dit soort maatregelen hebben het meeste effect als de organisatie ze op een manier invoert, waarbij de verschillende maatregelen op elkaar ingrijpen.

Het model Integriteit infrastructuur – zie ook de figuur op de volgende pagina - kan organisaties daarbij van pas komen. Dit model is opgesteld door het voormalige Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) en door het Huis voor Klokkenluiders gebruikt voor het opstellen van deze brochure. Het model beschrijft de zeven elementen van integriteitsmanagement.

Het model Integriteit infrastructuur is gebaseerd op drie inzichten:

- **Werk meerdimensionaal:** integriteit vergt een meerdimensionale aanpak, met aandacht voor elk van de zeven elementen.
- **Werk integraal:** integriteit vergt een integrale aanpak, wat betekent dat alle maatregelen elkaar ondersteunen.
- **Combineer hard, soft en general controls:** het model combineert 'hard controls' (zoals regelgeving en handhaving) met 'soft controls' (zoals waarden en training) en 'general controls' (zoals planning, monitoring, evaluatie en sturing).

Cultuur is niet voor niets een van de zeven dimensies in het model Integriteit infrastructuur. Het is een belangrijk aandachtsgebied van succesvol integriteitsmanagement. Werken aan een integere organisatiecultuur draagt op veel manieren bij aan het functioneren van die organisatie. Dit leidt niet alleen tot minder integriteitsschendingen, maar ook tot een betere reputatie, een hogere medewerkerstevredenheid, minder ziekteverzuim en betere producten en dienstverlening.

Meer informatie over het model is te vinden in de [Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager](#) van het Huis voor Klokkenluiders en is te vinden op [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl).

In het volgende hoofdstuk wordt het model vervolgens gebruikt als methode ter bevordering van een integere organisatiecultuur.





## 4. WERKEN AAN EEN INTEGERE CULTUUR

In het vorige hoofdstuk is het model Integriteit infrastructuur geïntroduceerd. In dit hoofdstuk staan aan de hand van dat model enkele tips en handreikingen. Die helpen om vanuit de zeven verschillende invalshoeken te werken aan een integere organisatiecultuur. De tips en handreikingen zijn bedoeld als voorbeeld en inspiratiebron. Ze tonen aan dat er meer mogelijk is aan cultuurmaatregelen dan alleen het aanbieden van trainingen en bewustwordingssessies.

Bij elk van de zeven elementen staat hoe deze kan bijdragen aan een integere organisatiecultuur. Als een organisatie meerdere integriteitsmaatregelen tegelijk treft en daarbij het model volgt, dan versterken die maatregelen elkaar.

### 4.1 LEIDERSCHAP EN STRATEGIE

Een integere organisatie komt alleen tot stand als de leiding investeert in integriteit – met tijd, geld en blijvende aandacht. Maar ook door voorbeeldgedrag. Dit voorkomt, of reduceert, de mogelijke schade – en bijbehorende kosten – naar aanleiding van integriteitsschendingen. Daarnaast helpt een integere organisatiecultuur om een vertrouwd imago te hebben. Het management moet een duidelijke visie hebben op de gewenste cultuur binnen de organisatie en deze constant en consistent uitdragen, in woord en in daad.

Hieronder staan drie tips/handreikingen om tot een integere organisatie te komen, gevolgd door een toelichting:

- Stimuleer integer leiderschap.
- Werk vanuit de bedoeling.
- Maak scenario- en trendanalyses.

#### 4.1.1 STIMULEER INTEGER LEIDERSCHAP

Leiders spelen een zeer belangrijke rol bij het vormgeven van een integere organisatiecultuur. Zij weten wat de doelen zijn en sturen in alles wat ze doen die kant op. Zo geven ze niet alleen richting aan, maar geven ze ook het goede voorbeeld. Integer leiderschap is dus meer dan alleen zelf integer handelen. Het is actief integriteit in de organisatie bevorderen.

Leiders moeten voorbeeldgedrag vertonen. Dat kan door het integriteitsbeleid in woord en daad te ondersteunen. Dit betekent: zeggen dat integriteit belangrijk is, waar nodig uitleggen waaróm en deze visie op het belang van integriteit ook uitdragen in hun handelen. Dat laatste kunnen ze bijvoorbeeld doen door voldoende middelen beschikbaar te stellen om integriteit te bevorderen. Maar denk ook aan het bijwonen van informatiebijeenkomsten over integriteit. Als er voor alle medewerkers zo'n bijeenkomst gepland staat, kunnen leidinggevendenden wel zeggen dat het belangrijk is erbij te zijn, maar die boodschap komt niet goed over als zij de bijeenkomst zelf overslaan of vroegtijdig verlaten. Sterker nog: veel medewerkers zullen dan de indruk krijgen dat integriteit níét belangrijk is. Verder is het cruciaal dat leidinggevendenden medewerkers respectvol aanspreken op norm-overschrijdend gedrag. En dat ze waar nodig de gedragsnormen handhaven.

**Tip!**

Investeer in de integere houding en competenties van leidinggevenden in de organisatie. Met behulp van persoonlijke ontwikkel- en reflectietrajecten kunnen zij groeien in integer leiderschap.

#### 4.1.2 WERK VANUIT DE BEDOELING

Als een organisatiecultuur steeds minder integer wordt, kan dit grote negatieve effecten hebben voor de organisatie. Het kan bijvoorbeeld leiden tot schandalen. Denk aan financiële instellingen die door complexe en gevaarlijke financiële producten het klantbelang uit het oog verliezen. Of autofabrikanten die een goedkoop productieproces belangrijker vinden dan de veiligheid of milieunormen.

Daarom is het belangrijk dat een organisatie zich blijft richten op haar reden van bestaan. Oftewel: dat zij 'werken vanuit de bedoeling'. De directie moet hierin het voortouw nemen. Die 'bedoeling' is het kompas van de organisatie, de missie, de gewenste waarden en normen die betekenis geven aan haar keuzes.

#### 4.1.3 MAAK SCENARIO- EN TRENDANALYSES

Integriteitsvragen veranderen mee met de omgeving en de tijd. Nieuwe ontwikkelingen creëren nieuwe kansen en risico's. Denk aan het gebruik van sociale media, de toepassing van kunstmatige intelligentie en de opkomst van nieuwe bewegingen als #MeToo.

Door methoden als scenarioplanning – waarbij verschillende scenario's worden besproken en er vanuit meerdere perspectieven naar wordt gekeken - te gebruiken bij de ontwikkeling van de strategische visie, is het management goed voorbereid op mogelijke toekomstige omstandigheden - inclusief de gewenste cultuur en het gedrag dat hierbij past. Met die methoden kan het management sturen op deze gewenste cultuur en dit gedrag

## 4.2 NORMEN EN WAARDEN

Normen en waarden geven aan wat belangrijk is voor de organisatie; ze laten zien waar alle medewerkers voor staan en op aan te spreken zijn. Normen en waarden zijn niet vrijblijvend, maar geven richting bij alledaagse én lastige momenten op de werkvloer. Normen en waarden zijn daarmee een belangrijk ijkpunt voor de cultuur.

**Let op!**

Normen en waarden worden vaak in één adem genoemd. Dit komt omdat ze beide een rol spelen in ons gedrag en onze keuzes. Maar er is een verschil. Normen zijn (geschreven of ongeschreven) regels voor gedrag. Waarden zijn overtuigingen over wat belangrijk is.

Hieronder staan drie tips/handreikingen om tot een integere organisatie te komen, gevolgd door een toelichting:

- Maak samen een gedragscode.
- Benoem de ongeschreven regels.
- Deel succesverhalen.

#### 4.2.1 **MAAK SAMEN EEN GEDRAGSCODE**

Een gedragscode is de verwoording van de normen en waarden van de organisatie. Een goede gedragscode is verhelderend, inspirerend en ondersteunt medewerkers bij beslissingen, of deze nu makkelijk of moeilijk zijn. Zo geeft ze richting aan de gewenste cultuur in een organisatie. Belangrijk is wel dat de gedragscode een levend document is: de organisatie moet er continu aandacht aan besteden en het document actualiseren wanneer dat nodig is. Hiermee voorkomt ze dat de gedragscode slechts een papieren werkelijkheid wordt.

Een gedragscode heeft verder vooral invloed op de organisatiecultuur als de leiding het document samen met de medewerkers opstelt. Als zij samen een gedragscode maken, vindt er een gesprek plaats over welk gedrag gewenst is in de organisatie. Dit gesprek is cruciaal voor de gewenste organisatiecultuur – veel meer nog dan de uiteindelijke tekst van de code.

##### *Storytelling*

Normen en waarden blijven voor medewerkers vaak wat abstract. Gezamenlijke storytelling kan dit verhelpen en zo de cultuur de juiste richting op krijgen. Bij deze storytelling bespreken medewerkers samen essentiële vragen: wat vinden we belangrijk, wat waarderen we en waar zijn we trots op? Wat is de geschiedenis van de organisatie, wat is de gezamenlijke toekomst en hoe gaat de organisatie die bereiken? Met verhalen hierover worden de normen en waarden concreter. Laat ook de medewerkers hun verhaal doen over gebeurtenissen of voorbeelden die zij kennen. Door verhalen uit te wisselen en te bespreken, krijgt iedereen meer inzicht in de bestaande cultuur. Bovendien scheidt het een band en brengt het samenhang tussen mensen en werkzaamheden.

#### 4.2.2 **BENOEM DE ONGESCHREVEN REGELS**

Iedere organisatie kent een formele en een informele werkelijkheid. In die informele werkelijkheid gelden er ongeschreven regels voor gedrag. Deze kunnen krachtiger zijn dan de geschreven regels en het gedrag binnen de organisatie sterk bepalen. Zelfs als procedures en processen glashelder op papier staan, kan goede navolging uitblijven zolang de informele werkelijkheid in de weg staat. Denk aan belangrijke beslissingen die buiten de normale procedures om alvast worden 'voorgekookt'. Of aan informatie die medewerkers bij de koffieautomaat al te gemakkelijk delen.

Een organisatie kan ongeschreven regels pas veranderen als medewerkers en directie zich er bewust van zijn. Door de ongeschreven regels van de organisatie te benoemen, ontstaat er meer openheid en kan de cultuur veranderd worden.

#### 4.2.3 **DEEL SUCCESVERHALEN**

Een goede manier om normen en waarden in te bedden in de organisatiecultuur is het delen van succesverhalen. Die verhalen vertellen waar medewerkers trots op zijn en bevestigen wat belangrijk is voor de organisatie. Ook moedigen zulke verhalen medewerkers aan om het gewenste gedrag te vertonen.

### 4.3 **STRUCTUREN EN PROCEDURES**

Als het goed is, ondersteunen de structuren en procedures de gewenste normen en waarden. Ze versterken dan de gewenste cultuur en verkleinen de integriteitsrisico's. Maar let op: bepaalde regels en afspraken kunnen de gewenste cultuur en doelen ook belémmeren. Zo kunnen individuele *targets*, bonussen en prestatieafspraken ongewilde (negatieve) effecten hebben en bijvoorbeeld samenwerking binnen een team in de weg zitten.

Hieronder staan drie tips/handreikingen om tot een integere organisatie te komen, gevolgd door een toelichting:

- Doe een effectcheck van de regels.
- Pas *nudging* en werkplekinrichting toe.
- Leg de beslissings- en budgetbevoegdheden vast.

#### 4.3.1 **DOE EEN EFFECTCHECK VAN DE REGELS**

Regels en procedures geven (soms vrij precies en strikt) aan wat medewerkers wel of niet moeten doen. In de praktijk werken die regels en procedures echter niet altijd even goed, doordat medewerkers manieren vinden om ze te omzeilen. Ook ontstaan er informele en ongewenste patronen in de cultuur. Daarom is het van belang om regels geregeld te toetsen op hun effect, draagvlak en nut. Regels die geen nut meer hebben, inconsistent zijn of de goede uitvoering van het werk belemmeren, kunnen beter worden aangepast of geschrapt.

#### 4.3.2 **PAS NUDGINGEN WERKPLEKINRICHTING TOE**

Niet alleen regels en procedures, maar ook de inrichting van de werkomgeving beïnvloedt de organisatiecultuur. Zo kunnen toegangsrechten de toegang tot bepaalde fysieke ruimtes of digitale omgevingen beperken. En wat niet bereikbaar is, kan ook niet worden misbruikt. De inrichting van de werkplek ondersteunt op die manier zowel de structuur als de cultuur van de organisatie.

Daarnaast kan de psychologische techniek van *nudging* helpen om gewenste patronen in de cultuur te versterken en ongewenste patronen af te remmen. Wil je bijvoorbeeld dat mensen in een bepaalde ruimte minder snel de regels overtreden? Hang daar dan eens een spiegel op. En wil je dat ze hun kantooromgeving netjes houden? Zorg dan dat ze het 's ochtends brandschoon aantreffen en dat ze hun bureau aan het eind van de dag zelf leeg en schoon maken. Wie een schone en nette kantoorruimte binnenkomt, houdt die meestal netter dan een rommelige ruimte.

#### 4.3.3 **LEG DE BESLISSINGS- EN BUDGETBEVOEGDHEDEN VAST**

Veel procedures in organisaties gaan over de bevoegdheid om beslissingen te nemen. Vaak is hier een budgetbevoegdheid aan gekoppeld. De bevoegdheden nemen over het algemeen toe naarmate een medewerker hoger in de organisatie werkt. Hoe hoger in de organisatie medewerkers staan, hoe belangrijker de beslissingen die ze mogen nemen – vaak zonder met iemand te hoeven overleggen. Veel integriteitsproblemen komen voort uit solistisch handelen, zoals *deals* sluiten of betalingen goedkeuren die niet in de haak zijn.

Goede *checks and balances* kunnen solistisch gedrag voorkomen. Die *checks and balances* zijn te creëren door binnen de organisatie afspraken te maken - bijvoorbeeld over het maximale bedrag waarover medewerkers zelf beslissingen mogen nemen, over het gunnen van opdrachten en over het aannemen van nieuwe medewerkers. Door op dit soort manieren slim beslissings- en budgetbevoegdheden te bepalen, kan de organisatie haar integriteit vergroten.

### 4.4 **PERSONEEL EN CULTUUR**

Het HR- of personeelsbeleid is bij uitstek geschikt om de cultuur in de organisatie te beïnvloeden. Vanuit het personeelsbeleid kan een organisatie specifieke cultuurmaatregelen nemen, zoals een training, campagne of bewustwordingsmoment. Ook andere HR-instrumenten kunnen een positieve invloed hebben op de cultuur, zoals screening, selectie, persoonlijke ontwikkeling en personeelsbeoordeling.

Hieronder staan drie tips/handreikingen om tot een integere organisatie te komen, gevolgd door een toelichting:

- Aandacht voor integriteit bij de werving en selectie,
- Aandacht voor integriteit bij de beoordeling en beloning.
- Aandacht voor integriteit bij de introductie cursus en mentorschap.

#### 4.4.1 AANDACHT VOOR INTEGRITEIT BIJ DE WERVING EN SELECTIE

Het werving- en selectieproces biedt een uitgelezen kans om aan de organisatiecultuur te werken. Geef de sollicitant in de vacaturetekst en tijdens de sollicitatiegesprekken een duidelijk beeld van de normen en waarden die de organisatie hoog in het vaandel heeft. Zo kunnen sollicitanten (vooraf) bepalen of deze bij hen passen. Het is ook van belang dat bij de selectie oog is voor de houding en het karakter van de sollicitant. Passen die bij de (gewenste) organisatiecultuur?

#### 4.4.2 AANDACHT VOOR INTEGRITEIT BIJ DE BEOORDELING EN BELONING

Waar beoordeelt een organisatie medewerkers op? En waar worden ze voor beloond? De antwoorden op deze vragen bepalen sterk het gedrag van die medewerkers. Daarom is het aan te raden om het beoordelings- en beloningsbeleid af te stemmen op de organisatiewaarden. Hierbij is het belangrijk om deze waarden op een slimme manier te operationaliseren. Waardeer bijvoorbeeld het gedrag dat de gewenste waarden laat zien. Stel dat samenwerken een belangrijke waarde voor de organisatie is. Dan is het beter te werken met teambeoordelingen dan met een beloningscyclus met individuele doelen. En wil een organisatie integriteit zien bij managers én teams? Dan is het slim om managers te beoordelen op integere leiderschap. Waarschijnlijk zullen zij hierdoor meer gaan sturen op integriteit binnen hun teams.

#### 4.4.3 AANDACHT VOOR INTEGRITEIT BIJ DE INTRODUCTIECURSUS EN MENTORSCHAP

Organisaties bevorderen een integere cultuur door nieuwe medewerkers vanaf de eerste werkdag de gewenste waarden en normen mee te geven. Sommige organisaties doen dit door introductie cursussen aan te bieden, andere door een mentor toe te wijzen aan elke nieuwe medewerker. Zo'n mentor draagt de normen en waarden uit die de organisatie belangrijk vindt. Mentoren en voorbeeldfiguren kunnen nieuwe werknemers veel leren over de informele omgangsvormen in de organisatie; over de cultuur dus. Wat hierbij doorgaans het beste werkt, is voor langere tijd een nieuwe medewerker koppelen aan een mentor. Zo kunnen medewerkers van elkaar leren en hun ervaringen delen.

### 4.5 MELDINGEN EN HANDHAVING

In elke organisatie gaat er wel eens iets mis. In een integere organisatiecultuur voelen medewerkers zich vrij om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Ook ervaren zij geen drempel om met de vertrouwenspersoon te praten en durven zij gebruikt te maken van de meldregeling.

Een rechtvaardige en duidelijke handhaving van regels en procedures draagt bij aan de openheid en veiligheid binnen de organisatie. Inconsequent reageren op schendingen, door bijvoorbeeld hogere managers minder zwaar straffen dan 'gewone' werknemers, kan juist schadelijk zijn voor de cultuur.

Hieronder staan drie tips/handreikingen om tot een integere organisatie te komen, gevolgd door een toelichting:

- Zorg voor een meldregeling.
- Voer nazorggesprekken.
- Stel een vertrouwenspersoon aan.

#### 4.5.1 ZORG VOOR EEN MELDREGELING

Soms vermoeden medewerkers dat er iets niet in de haak is binnen de organisatie. Meestal zijn dat loyale en bezorgde medewerkers, die oprecht ergens mee zitten. Een melding is in feite een gratis advies aan de organisatie. Het is goed als medewerkers deze vermoedens snel intern kunnen melden, zodat de organisatie actie kan ondernemen. Ook helpt het als er zichtbare verbeteringen volgen op een melding of signaal.

Een goede meldregeling is voor dit alles onontbeerlijk. Het is zelfs verplicht voor organisaties om een procedure te hebben voor het melden van (vermoedens van) misstanden volgens de Wet bescherming klokkenluiders. Een goede meldregeling draagt bij aan een integere cultuur. Neemt een organisatie duidelijk in die regeling op hoe zij zorgvuldig met meldingen en melders omgaat? En houdt ze zich hier ook aan? Dan laat ze medewerkers op die manier zien dat tegenspraak, kritiek en meldingen mogelijk zijn – en dat er dus een integere organisatiecultuur is. Hierdoor vertrouwen medewerkers haar meer. Ook voelen ze een lagere drempel om hun mening te laten horen. Dat verkleint de kans op een angstcultuur.

Voor meer informatie over de meldregeling, raadpleeg de brochure over de Meldregeling van het Huis voor Klokkenluiders op [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl).

#### 4.5.2 VOER NAZORGGESPREKKEN

De manier waarop een organisatie met een melding omgaat, heeft veel invloed op de cultuur. Een verhaal over een medewerker die na een melding een hooglopend conflict kreeg met zijn leidinggevende of alleen nog maar vervelende klussen mocht doen, is slecht voor de meldingsbereidheid en de cultuur in de organisatie. Laat de organisatie echter zien dat zij een melding waardeert en serieus neemt, dan bevordert dit de integere cultuur.

Nazorg is een wezenlijk onderdeel van het afhandelen van een integriteitsincident. Medewerkers kunnen via nazorggesprekken horen wat er precies is gebeurd en hoe valt te voorkomen dat dit nog eens gebeurt. Zo leren zij niet alleen van het voorval, maar zien ze ook duidelijker wat de gewenste cultuur is. Nog sterker is het als ook de medewerkers die betrokken waren bij het incident bereid zijn om hun ervaringen te delen. Dan kunnen alle kanten van het incident goed belicht worden en kunnen medewerkers er nog meer van leren.

#### 4.5.3 STEL EEN VERTROUWENSPERSOON AAN

Een vertrouwenspersoon voor integriteit is weliswaar geen wettelijke verplichting, maar organisaties die een goede cultuur willen bevorderen, kunnen niet om die professional heen. Sommige organisaties zijn al verplicht om een vertrouwenspersoon voor ongewenste omgangsvormen te hebben.<sup>1</sup> In dat geval kunnen deze rollen gecombineerd worden. Medewerkers kunnen met de vertrouwenspersoon voor integriteit in gesprek over onder meer dilemma's op hun werk en vermoedens van misstanden. Deze gesprekken zijn altijd vertrouwelijk.

Een vertrouwenspersoon voor integriteit kan een cultuur versterken waarin praten over integriteit normaal is en medewerkers ondersteuning krijgen bij integriteitskwesties. Dit lukt het beste als de vertrouwenspersoon zich profileert en zichtbaar is in de organisatie.

---

<sup>1</sup> Op het moment van schrijven ligt een wetsvoorstel voor het verplicht stellen van de vertrouwenspersoon voor ongewenste omgangsvormen voor bij de Eerste Kamer.

Zie voor meer informatie de [brochure \*Integriteit in de Praktijk: De Vertrouwenspersoon\*](#) van het Huis voor Klokkenluiders op [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl).

## 4.6 COMMUNICATIE EN VERANTWOORDING

Een integere organisatie legt verantwoording af over haar inspanningen om een integere cultuur te bevorderen. Daardoor kunnen medewerkers, maar bijvoorbeeld ook burgers, klanten en investeerders toetsen hoe haar integriteitsbeleid zich ontwikkelt en of zij aan de maatschappelijke verwachtingen voldoet. Vormen van verantwoording zijn bijvoorbeeld rapportages en jaarverslagen voor de medezeggenschap, voor toezichthouders of voor volksvertegenwoordigers. Als een organisatie op transparante wijze intern en extern communiceert over haar inspanningen voor integriteit, dan is dat een stevig signaal dat zij integriteit belangrijk vindt.

Hieronder staan drie tips/handreikingen om tot een integere organisatie te komen, gevolgd door een toelichting:

- Stel een bestuurs- of (sociaal) jaarverslag op.
- Communiceer over meldingen.
- Organiseer professionele medezeggenschap.

### 4.6.1 STEL EEN BESTUURS- OF (SOCIAAL) JAARVERSLAG OP

In veel sectoren zijn organisaties verplicht om verantwoording af te leggen over hun inspanningen op het gebied van *compliance*, integriteit en zelfs specifiek over cultuur. Die verplichting volgt bijvoorbeeld uit de Corporate Governance Code of de Governance Code Zorg. Een bestuurs- of (sociaal) jaarverslag is niet alleen een verplicht nummer. Het is ook een uitstekende kans om de cultuur van de organisatie intern en extern op de agenda te zetten.

Via het bestuurs- of jaarverslag kan iedereen, zowel binnen als buiten de organisatie de inspanningen zien op het gebied van integriteit en cultuur. Tegelijkertijd kan het jaarverslag een aanknopingspunt zijn om binnen de organisatie het gesprek te voeren over belangrijke waarden en normen.

### 4.6.2 COMMUNICEER OVER MELDINGEN

Bij meldingen van misstanden of andere integriteitskwesties speelt communicatie een cruciale rol. Daarbij is het belangrijk om zorgvuldig te bepalen wat wel en niet publiek kan worden gemaakt.

De cultuur van een organisatie is van grote invloed op de communicatie over meldingen, misstanden en andere integriteitskwesties. In een gesloten cultuur hebben mensen de neiging om onvoldoende met de buitenwacht te delen. Meestal is het echter de beste strategie om het probleem zo snel mogelijk open en eerlijk te benoemen. Dit geldt des te meer als de organisatie er intern al wel over communiceert: de kans is dan groot dat de kwestie naar buiten komt, zonder dat de organisatie zelf controle heeft over het verhaal.

In interne communicatie is het belangrijk om helder te delen wat er misging en hoe dat is opgepakt. Dit bekrachtigt een integere cultuur. Deze aanpak moet onderdeel zijn van een goede communicatiestrategie, opgesteld aan de hand van de gewenste waarden in de organisatiecultuur. Deze strategie dient al op de plank te liggen voor het geval zich kwesties voordoen.



**Tip!**

Benadruk ten aanzien van zowel de interne als de extern communicatie het belang van openheid en handel daarnaar. Dit wekt vertrouwen in de organisatie en verkleint de kans op reputatieschade. Zie voor meer informatie de [brochure over Communiceren over Integriteit](#) van het Huis voor Klokkenluiders op [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl).

**4.6.3****ORGANISEER PROFESSIONELE MEDEZEGGENSCHAP**

Het loont om te investeren in de professionaliteit van de medezeggenschap. Voor organisaties met vijftig of meer medewerkers is het verplicht om een Ondernemingsraad (OR) te hebben. Maar voor alle organisaties loont het om medezeggenschap professioneel te organiseren.

Een goede medezeggenschap kan waar nodig een kritische rol spelen en de directie tegenkracht bieden. Als constructieve partner kan zij er bovendien voor zorgen dat er draagvlak is voor veranderingen en dat nieuwe ontwikkelingen passen bij de organisatie. Een professionele medezeggenschap zorgt zo voor openheid en inspraak. Dit versterkt een open en ethische cultuur.

Daarnaast speelt de OR op het gebied van integriteit een specifieke eigen rol. Zo moet de OR de wettelijk verplichte meldregeling voor misstanden goedkeuren en moet de bestuurder zich tegenover de OR regelmatig verantwoorden over de werking van de meldregeling. Een OR die integriteitsmanagement belangrijk vindt, heeft een dubbele functie door enerzijds het belang van een goede cultuur uit te dragen en anderzijds de organisatie aan te moedigen om te werken aan cultuur en integriteit.

**4.7****SAMENHANG EN BORGING**

Werken aan een integere cultuur vergt een duurzame en doelgerichte aanpak. De inspanningen om een goede cultuur te bevorderen hebben alleen effect als ze met elkaar samenhangen. Bovendien moeten ze zijn verankerd in een planmatige beleidscyclus. Bij voorkeur is er een integriteitsmanager of een *compliance officer*, die de samenhang bewaakt, de risico's signaleert en die de inspanningen zowel coördineert als monitort, evalueert en bijstelt. Vooral als een cultuurverbetering moet worden doorgevoerd, is het belangrijk de samenhang van alle activiteiten te bewaken.

Hieronder staan drie tips/handreikingen om tot een integere organisatie te komen, gevolgd door een toelichting:

- Benoem een integriteitsmanager of *compliance officer*.
- Breng de integriteitsactoren samen.
- Licht het integriteitsbeleid van de organisatie door.

**4.7.1****BENOEM EEN INTEGRITEITSMANAGER OF COMPLIANCE OFFICER**

Integriteitsmanagers en *compliance officers* spelen een belangrijke rol in de vormgeving en coördinatie van het integriteitsbeleid van hun organisatie. Daarmee zijn ze ook van belang voor het bevorderen van een integere organisatiecultuur.

De aanstelling van zo'n integriteitsmanager maakt duidelijk dat de top van de organisatie het thema integriteit belangrijk vindt en zich daadwerkelijk inzet om integriteitsbeleid te voeren. Ook vergroot het de kans dat de aandacht voor het thema blijft bestaan. Daarnaast draagt de aanstelling van een integriteitsmanager of *compliance officer* bij aan integriteitsbeleid en een betere integriteitscultuur: die

persoon heeft de tijd en expertise om hiervoor deugdelijk beleid en initiatieven te ontwikkelen en te onderhouden.

Meer informatie over integriteitsmanagement en de integriteitsmanager is te vinden in de Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager van het Huis voor Klokkeluiders op [www.huisvoorklokkeluiders.nl](http://www.huisvoorklokkeluiders.nl).

#### 4.7.2 **BRENG DE INTEGRITEITSFACTOREN SAMEN**

Bij de (door)ontwikkeling van een integere organisatiecultuur zijn veel verschillende mensen betrokken, zoals directeuren, HR-professionals, vertrouwenspersonen, bedrijfsartsen, auditors, communicatiemedewerkers en de OR. Vaak beseffen ze niet dat ze samen invloed hebben op de cultuur en integriteit van de organisatie. Daarom is het goed om al hun inspanningen te coördineren.

Breng hiervoor alle zogeheten 'integriteitsfactoren' in kaart. Stel dus vast welke professionals in de organisatie een rol spelen in het bevorderen van een ethische en open cultuur. Is eenmaal duidelijk hoe het 'integriteitsteam' eruit ziet, dan kunnen zij beter samenwerken. Het is dan gemakkelijker om het (door)ontwikkelen van een integere cultuur op de agenda te krijgen en de inspanningen op dit thema op elkaar af te stemmen.

#### 4.7.3 **LICHT HET INTEGRITEITSBELEID VAN DE ORGANISATIE DOOR**

Het (door)ontwikkelen van het integriteitsbeleid begint bij het beoordelen van de compleetheid en de volwassenheid van het bestaande integriteitsbeleid. Daarvoor kan gebruik worden gemaakt van de *IntegriteitsWijzer* van het Huis voor Klokkeluiders op [www.huisvoorklokkeluiders.nl](http://www.huisvoorklokkeluiders.nl).

De *IntegriteitsWijzer* is een gratis online vragenlijst van het Huis voor Klokkeluiders die bestaat uit 35 vragen. Na beantwoording krijgt de invuller een rapportage. De integriteitsmanager of *compliance officer* kan de vragenlijst zelf beantwoorden, maar hij kan er ook een gezamenlijke exercitie van maken. In dat geval nodigt hij andere integriteitsfactoren uit om samen met hem de antwoorden te geven. Het is buitengewoon waardevol om de vragenlijst gezamenlijk in te vullen, samen te praten over de (interpretatie van de) resultaten en gezamenlijk de actiepunten vast te stellen. Het zorgt voor het commitment en draagvlak dat nodig is voor de versterking van het integriteitsbeleid en de integriteitscultuur binnen de organisatie.

#### 4.8 **TOT SLOT**

Zoals uit de voorgaande hoofdstukken blijkt, is werken aan een integere organisatiecultuur belangrijk, maar niet makkelijk. Het vraagt om een duurzame inspanning van de werkgever. Daarnaast vereist een integere cultuur continuïteit en is een mix van verschillende maatregelen nodig, die elkaar versterken.

Dit is een uitgave van het Huis voor Klokkenuiders.

Deze brochure is geschreven door het Huis voor Klokkenuiders. Het doel van de brochure is om organisaties te helpen met het (door)ontwikkelen van een integere organisatiecultuur. Er kunnen geen rechten worden ontleend aan deze brochure. Uitgangspunt voor de meldregeling van organisatie blijft de toepasselijke en geldende wet- en regelgeving. Als u fouten of onjuistheden in de brochure tegenkomt, vragen wij u dit te melden bij het Huis voor Klokkenuiders. Meer informatie kunt u vinden op [www.huisvoorklokkenuiders.nl](http://www.huisvoorklokkenuiders.nl).

**Contactgegevens**

Muzenstraat 89-91, 2511 WB Den Haag

Telefoon: 088-1331 000

E-mail: [contact@huisvoorklokkenuiders.nl](mailto:contact@huisvoorklokkenuiders.nl)

© Huis voor Klokkenuiders, december 2023

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

The background of the page is a solid orange color with a pattern of diagonal stripes in varying shades of orange, creating a sense of movement and depth.