



HUIS VOOR  
KLOKKENLUIDERS



**INTEGRITEIT IN DE PRAKTIJK**  
**Werken aan cultuur**



## **Inleiding** 3

### **1** **Het belang van cultuur** 4

- 1.1 Wat is cultuur? 4
- 1.2 Open cultuur 6
- 1.3 Ethische cultuur 6

### **2** **Cultuur en structuur** 8

- 2.1 Cultuurmaatregelen 8
- 2.2 Structuurmaatregelen 9
- 2.3 Constante wisselwerking 9
- 2.4 Integrale aanpak 10

### **3** **Werken aan cultuur** 12

- 3.1 Leiderschap en strategie 12
- 3.2 Waarden en normen 13
- 3.3 Structuren en processen 15
- 3.4 Personeel en cultuur 16
- 3.5 Meldingen en handhaving 17
- 3.6 Communicatie en verantwoording 18
- 3.7 Samenhang en borging 20

## **Colofon** 21



### **Huis voor Klokkenluiders**

Het Huis voor Klokkenluiders is er voor mensen die een werkgerelateerde misstand willen melden binnen de overheid of het bedrijfsleven. Wij adviseren en doen eventueel onderzoek. Ook ondersteunen wij werkgevers bij het voorkomen van misstanden en het bevorderen van integriteit binnen hun organisatie.

### **Werken aan cultuur**

Goede organisaties hebben een open en ethische cultuur. De voordelen van een open cultuur zijn duidelijk. Meer kwaliteit en plezier op de werkvloer, minder ziekteverzuim, minder kans op misstanden en meer vertrouwen van collega's, klanten, burgers en stakeholders. Niet voor niets hechten steeds meer sectorale codes en toezichthouders eraan dat werkgevers investeren in een goede cultuur. Maar hoe doet u dat op een slimme en effectieve manier? En wat is 'cultuur' precies? Dat vindt u in deze brochure.

### **Praktische handreiking**

Deze brochure is een uitgave van het Huis voor Klokkenluiders. Het is een handreiking voor het werken aan een ethische cultuur in uw organisatie. Hierbij kunt u gebruikmaken van de Integriteit Infrastructuur. Dit is een praktisch en wetenschappelijk onderbouwd model voor bouwen aan integriteit. In deze brochure passen wij het model specifiek toe op cultuur. Zo kunt u op een samenhangende manier de cultuur in uw organisatie onderhouden en versterken.

### **Voor wie is deze brochure?**

Deze brochure is voor iedereen die een rol heeft bij het werken aan integriteit en cultuur in zijn organisatie, publiek en privaat. Bent u integriteitsprofessional, compliance of ethics officer, manager, vertrouwenspersoon, HRM'er of werkt u specifiek aan cultuur? Dan is deze brochure handig voor u. Niet elke organisatie kan individueel investeren in cultuur. Daarom bevelen we werkgeversorganisaties, brancheverenigingen, koepel- en beroepsorganisaties aan om hun leden hierin te ondersteunen. Ook hiervoor kan deze brochure van waarde zijn.

Steeds meer organisaties beseffen dat een goede cultuur op de werkvloer onontbeerlijk is voor hun welvaren. Een goede organisatiecultuur is open en ethisch. Iedereen heeft er baat bij als een organisatie een goede cultuur heeft. Werknemers doen hun werk beter en met meer plezier. Ze ervaren minder stress, het ziekteverzuim is lager, de kans op misstanden is kleiner en er is meer vertrouwen in elkaar en bij derden, zoals klanten, cliënten, burgers en andere stakeholders.

Daarom hebben veel branchecodes en toezichthouders tegenwoordig aandacht voor cultuur. Denk aan de **Corporate Governance Code 2016** in het bedrijfsleven, de **Governancecode Zorg** en de **Monitor Integriteit en Veiligheid Openbaar Bestuur 2016** voor de overheid.

Deze brochure gaat over een open en ethische organisatiecultuur en hoe u deze in uw organisatie kunt versterken. U vindt hier een praktische aanpak en ideeën om uw cultuur te verbeteren:

- In **hoofdstuk 1** krijgt u een praktische definitie van cultuur.
- **Hoofdstuk 2** biedt u inzicht in de wisselwerking tussen cultuur en andere integriteitsmaatregelen in uw organisatie.
- **Hoofdstuk 3** presenteert aan de hand van een integraal model 21 ideeën waarmee u kunt werken aan een open en ethische organisatiecultuur. Dat wil zeggen: aan een cultuur die de integriteit van de organisatie bevordert.

**1.1****Wat is cultuur?**

Cultuur heeft veel betekenissen. In deze brochure verwijst cultuur 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 daaronder spelen patronen van waarnemen en denken, zoals opvattingen en overtuigingen, aannames en uitgangspunten, waarden en normen, vooroordelen en taboes.

**Werkvloer**

Deze brochure gaat specifiek over cultuur op de werkvloer. In een organisatie zijn medewerkers van elkaar afhankelijk bij het uitvoeren van hun werk. Zij moeten samenwerken om hun plannen te realiseren. Dat vereist afstemming: hoe werken we samen en hoe lossen we conflicten op? In de praktijk van alledag blijkt dat bepaalde manieren van afstemmen goed werken. En wat werkt, doen mensen opnieuw. Zo doen we het hier! Zo ontstaan collectieve patronen op de werkvloer. Dit is cultuur.

## Praktische invulling van cultuur

In de wetenschap en de praktijk bestaan allerlei verschillende definities van cultuur. Het is een populair begrip in discussies over compliance, ethiek en integriteit. Terecht, want er is een breed gedeelde consensus over de voordelen van een goede organisatiecultuur. In de wetenschap en de praktijk blijkt dat werkgevers profiteren van een open en ethische cultuur op de werkvloer. Deze brochure gaat uit van een invulling waarmee u in de praktijk van alledag aan cultuur kunt werken. De wetenschappelijke theorie komt hier niet aan de orde. Natuurlijk is deze praktische invulling wel gebaseerd op wetenschap, onderzoek en praktijkinterviews.

## Niet vrijblijvend

Een organisatiecultuur is niet vrijblijvend. Deze heeft zelfs een flinke invloed op het gedrag van medewerkers, die meestal de patronen van de groep volgen. Nieuwe medewerkers maken zich het reilen en zeilen van hun nieuwe werkplek snel eigen. Zo doen ze dat hier! Het is niet gek dat een cultuur zo dwingend is. De collectieve patronen binnen een cultuur bieden de groep namelijk houvast. Als individuele werknemers van de patronen afwijken, ontstaat er onzekerheid. Wie iets anders doet dan de cultuur voorschrijft, loopt het risico om zichzelf buiten de groep te plaatsen. Dit is kenmerkend voor de invloed van cultuur: om bij de groep te horen, zullen mensen zich aanpassen aan de patronen van de groep. Op die manier laten ze zien dat ze erbij horen.

## Subculturen

Binnen een organisatie kunnen weer verschillende subculturen bestaan, bijvoorbeeld binnen een afdeling of team. Ook hebben culturen van buiten de organisatie invloed, zoals de cultuur van een beroepsgroep, sector of land. Om het praktisch te houden, gaat deze brochure over de cultuur van een hele organisatie.



**Compliance, integriteit en ethiek: het verschilt per sector en beroepsgroep welke term het meeste gebruikt wordt. Deze brochure gaat over het werken aan een cultuur waarin de gewenste normen en waarden van de organisatie leven en worden nageleefd. Dat zijn juridische normen, waar compliance veel nadruk op legt. Maar het gaat ook over morele waarden, die bij ethiek centraal staan. In deze brochure gebruiken we vooral *integer* en *ethisch* als synoniem voor *gewenste normen en waarden*.**

## Goede cultuur

Een goede organisatiecultuur loont op alle fronten. De collectieve patronen in een groep – waaruit cultuur bestaat – kunnen gewenst of ongewenst zijn. Een cultuur op de werkvloer kan goed of juist slecht zijn. Het is vaak niet moeilijk om aan te geven wat een kwalijke cultuur is. Dat is bijvoorbeeld als niemand meer kritiek durft te uiten (angstcultuur), als kortetermijndoelen altijd de overhand krijgen (prestatiecultuur) of als er slechte samenwerking is tussen afdelingen (eilandencultuur).

Maar wat is nu een goede cultuur? Wat houdt het in als een organisatie een goede cultuur heeft? Kenmerkend voor een goede cultuur is dat deze open en ethisch is.

## 1.2

### Open cultuur

Een goede cultuur is ten eerste een open cultuur. Dat wil zeggen dat de cultuur dynamisch is en zich kan aanpassen aan een nieuwe situatie. Nieuwe uitdagingen vragen soms om een nieuwe aanpak. In een gesloten cultuur is geen ruimte voor verandering en tegenspraak. In een open cultuur daarentegen kunnen werknemers de bestaande patronen ter discussie stellen en veranderen. Is dit de beste oplossing? Past onze cultuur bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid? Is dit wat de samenleving tegenwoordig van ons verwacht? Zulke vragen zorgen ervoor dat cultuur niet versteent en de organisatie het contact met de buitenwereld niet verliest. Een open cultuur speelt in op verandering in de samenleving en bij medewerkers, klanten, burgers, cliënten en stakeholders. Er is ruimte voor kritiek en tegenspraak. Zo'n cultuur blijft levend.



**Een cultuur kan ook verdwijnen. Dan onderhouden werknemers de collectieve patronen niet meer en geven deze niet meer door. Zonder cultuur wordt een organisatie stuurloos. Bij gebrek aan een gedeelde moraal moeten medewerkers hun eigen koers bepalen. Het risico op integriteitschendingen, incidenten en schandalen neemt dan toe.**

## 1.3

### Ethische cultuur

Een goede cultuur is behalve open ook ethisch of integer. Dat betekent dat de cultuur de gewenste waarden en normen van de organisatie bevat. In de groepspatronen, het collectieve gedrag, de houding en de overtuigingen van de medewerkers komen die waarden en normen naar voren.

#### Algemene normen

Maar wat is een ethische cultuur? Welke waarden en normen zijn gewenst in een organisatie? Sommige waarden en normen gelden bijna altijd, in elke organisatie. Geen enkele organisatie zal diefstal, fraude of corruptie accepteren. Openheid en ruimte voor tegenspraak is dus altijd gewenst. En overal waar mensen werken, wordt eerlijkheid en samenwerking gewaardeerd.

#### Organisatielenormen

Tegelijkertijd zijn er normen en waarden die juist binnen een bepaalde organisatie van belang zijn. Binnen een branche of beroepsgroep gelden vaak specifieke ethische eisen. Dit hangt samen met de aard van het werk, de geldende beroepsethiek en de onderlinge afspraken. Bovendien heeft de samenleving als geheel verwachtingen van elke beroepsgroep of sector. Een accountant moet bijvoorbeeld zorgvuldig en onafhankelijk zijn, een leraar moet alle leerlingen gelijk behandelen en een automonteur verricht geen onnodige reparaties. Samen vormen die beroepsnormen en maatschappelijke verwachtingen de gewenste organisatie-ethiek. Een goede cultuur moedigt zulke 'eigen' waarden en normen aan.



Het is belangrijk om de eigen organisatie-ethiek te benoemen. Welke waarden en normen zijn belangrijk in uw organisatie? Wat is de gewenste cultuur? Bij een goede – open en ethische – cultuur komen collectieve patronen overeen met de gewenste waarden en normen. Bovendien is er ruimte voor tegenspraak en verandering.

### **Populair én problematisch**

Cultuur is een populair, maar ook een problematisch begrip. Omdat het zo veel betekenissen kan hebben, wordt het vaak gebruikt als containerbegrip. Dit maakt een probleem in de organisatie dan niet duidelijker, maar juist ongreepbaar. Cultuur niet concreet invullen kan het nemen van stevige maatregelen in de weg staan. Terwijl zulke maatregelen soms wel nodig zijn. Het komt ook 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. En organisaties gebruiken ‘cultuur’ vaak om zich af te zetten tegen regels, processen en systemen. Maar dit is een schijntegenstelling. In werkelijkheid laten structuren zich niet vervangen door cultuurmaatregelen. Integendeel, in een ethische organisatie versterken cultuur- en structuurmaatregelen elkaar.

## 2

## Cultuur en structuur

De organisatiecultuur heeft veel invloed op het gedrag van medewerkers. Het loont daarom om aan een goede cultuur te werken. Dit inzicht is ondertussen algemeen. Aanvankelijk lag bij compliance en integriteitsmanagement de nadruk echter op structuur, op de 'hard controls' waar medewerkers als het ware niet omheen kunnen: wetten, regels, procedures en controles. Vaak kreeg deze aanpak een juridisch karakter, gericht op het naleven van regels en het bestraffen van overtredingen. Tegenwoordig is er meer aandacht voor cultuur en 'soft controls', die de overtuigingen en beleving van medewerkers beïnvloeden.

### Combinatie

Het is echter niet zo dat cultuur een (beter) alternatief is voor structuur. Dat u altijd beter cultuurmaatregelen dan structuurmaatregelen kunt nemen. Uit wetenschappelijk onderzoek en ervaringen in de praktijk blijkt dat juist de combinatie van structuur- en cultuurmaatregelen het beste werkt. Zo'n brede aanpak heeft het grootste positieve effect op integriteit en ethiek binnen een organisatie.



In dit hoofdstuk leest u meer over de relatie tussen cultuur en structuur en vindt u een model waarmee u op een integrale manier kunt werken aan ethiek en integriteit: de Integriteit Infrastructuur. In hoofdstuk 3 wordt dit model toegepast op cultuur.

### 2.1

## Cultuurmaatregelen

Werken aan een goede, integere cultuur doet u enerzijds met cultuurmaatregelen. Die heten ook wel 'soft controls' en gaan vooral over de overtuigingen en belevingen van medewerkers. Voorbeelden van cultuurmaatregelen zijn:

- waardensessies;
- gedragscodes;
- introductie- en mentorprogramma's;
- trainingen en specifieke cultuursessies;
- interne communicatie;
- medewerkersonderzoeken;
- aandacht voor feedback geven en ontvangen.



Cultuurmaatregelen maken groeps patronen expliciet en proberen ongewenste patronen te veranderen. Bewustwording, communicatie en dialoog zijn hiervan belangrijke onderdelen.



## 2.2

### Structuurmaatregelen

Niet alleen de cultuur heeft invloed op het gedrag van medewerkers, ook de structuur speelt hierin een rol. Bij structuren gaat het bijvoorbeeld om procedures of protocollen die vastleggen hoe medewerkers moeten handelen. Toegangspassen en digitale beveiligingniveaus bepalen waar een collega wel of niet bij kan. Tegenspraak kan georganiseerd worden in een vaste vergadervorm of in een structuur van medezeggenschap. Gedrag van werknemers wordt ook bepaald door zulke 'hard controls', door de structuren waar ze op de werkvloer mee te maken krijgen.

Structuurmaatregelen geven – net als cultuurmaatregelen – richting aan de manier waarop mensen werken. Typische voorbeelden van structuurmaatregelen zijn:

- wetten, codes en regels;
- prestatienormen en beloningssystematieken;
- procedures en protocollen;
- meld- en onderzoeksprocedures;
- aanpassingen in het werkproces;
- fysieke en digitale toegangsrechten;
- toekennen van bevoegdheden;
- controle en handhaving.

## 2.3

### Constante wisselwerking

In de praktijk bepaalt de structuur niet alles wat medewerkers doen of laten. Ze kunnen regels breken of beslisprocedures omzeilen. Of ze dit ook doen, is afhankelijk van de cultuur in een organisatie. De cultuur bepaalt zo (deels) de effectiviteit van regels en procedures. Wie structuurmaatregelen inzet, kan hier niet aan voorbijgaan. Een kluisje dat in de praktijk nooit op slot gaat, zal weinig bijdragen aan fraudebeheersing van de organisatie. Terwijl werknemers in een echte veiligheidscultuur niet tolereren dat iemand op een gevaarlijke manier afwijkt van het protocol.

Als er een probleem is in de cultuur van een organisatie, is de verleiding groot om cultuurmaatregelen te nemen. Maar cultuur en structuur staan niet los van elkaar. In de praktijk loont het om bij cultuurproblemen ook naar de structuur en inrichting van de organisatie te kijken. Deze hebben net zo goed invloed op de groepspatronen. Bekende voorbeelden zijn prestatienormen en bonussystematieken. Deze kunnen zorgen voor perverse prikkels bij medewerkers en leiden tot een cultuur van kortetermijndenken. En als zulke organisaties hun medewerkers te weinig richting en houvast geven om hieraan weerstand te bieden, schiet de cultuur eveneens tekort. Organisaties waar veel risico's zijn of waar controle stelselmatig onvoldoende is (structuur), maken zich kwetsbaar voor normoverschrijdend gedrag en schandalen, waarbij veel medewerkers betrokken zijn. Normoverschrijding wordt dan al snel de normale situatie.



**Organisatiecultuur en organisatiestructuur zijn geen alternatieven. Natuurlijk zijn sommige interventies eerder structuurmaatregelen en andere cultuurmaatregelen. Maar ze beïnvloeden elkaar voortdurend. En idealiter ondersteunen ze elkaar.**

## 2.4

### Integrale aanpak

Wilt u aan uw organisatiecultuur werken, dan kunt u kiezen uit allerlei instrumenten en maatregelen, zowel hard controls als soft controls. Een gedragscode, training, een andere beloningsstructuur of strenge camerabewaking: opties te over. Alle maatregelen hebben hun eigen voordelen en nadelen. Uit onderzoek blijkt dat zulke interventies alleen slagen binnen een duurzame, samenhangende aanpak waarin de verschillende maatregelen elkaar versterken en in elkaar grijpen. Maar hoe zorgt u ervoor dat uw maatregelen elkaar versterken? En waar moet u in ieder geval aandacht aan besteden?

#### Integriteit Infrastructuur

Voor dit soort vragen is de *Integriteit Infrastructuur* ontwikkeld. Dit model is wetenschappelijk onderbouwd en wordt (in verschillende vormen) al bijna tien jaar toegepast in Nederland. In het buitenland werken organisaties met soortgelijke modellen. Het model beschrijft de zeven dimensies van ethiek- en integriteitsmanagement. Deze zeven onderwerpen vragen altijd om aandacht als u de ethiek en integriteit in uw organisatie wilt verbeteren:



**Model Integriteit Infrastructuur**

## Drie inzichten

Het model is gebouwd op de drie belangrijkste inzichten op dit gebied:

- **Werk integraal en meerdimensionaal:** ethiek vergt een meerdimensionale aanpak, met aandacht voor elk van de zeven onderwerpen. En het vereist een integrale aanpak: al uw inspanningen werken op elkaar in. U kunt elke inspanning ‘toetsen’ aan de zeven elementen.
- **Combineer hard en soft:** het model combineert ‘hard controls’ (zoals regelgeving en handhaving) en ‘soft controls’ (zoals waarden en training). Beide aspecten zijn nodig voor een succesvolle aanpak.
- **Werk duurzaam en gecoördineerd:** integriteitsmanagement vergt een lange adem. Een consistente en duurzame aanpak, met ‘general controls’ zoals een beleids-cyclus, risicoanalyse, evaluatie en bijstelling. Zonder deze borging hebben investeringen in ethiek weinig kans van slagen.

Cultuur is niet voor niets een van de zeven dimensies in de Integriteit Infrastructuur: het is een belangrijk aandachtsgebied van succesvol integriteitsmanagement. Door te werken aan een integere en open cultuur kunt u de ethische kwaliteit van uw organisatie vergroten.



Hoe kunt u dit nu praktisch aanpakken? Hiervoor vindt u in het volgende hoofdstuk verschillende ideeën. En omdat een integrale, meerdimensionale aanpak het beste werkt, vindt u ook suggesties hoe u de andere zes dimensies van de Integriteit Infrastructuur kunt inzetten ten behoeve van uw cultuur. Zo ziet u direct hoe een integrale aanpak in de praktijk kan werken.

## 3

## Werken aan een integere cultuur

In dit hoofdstuk vindt u 21 ideeën over hoe u kunt werken aan een open en ethische cultuur in uw organisatie. Met suggesties vanuit alle zeven dimensies van de Integriteit Infrastructuur. Zo kunnen uw inspanningen elkaar versterken en is het effect uiteindelijk groter. Bovendien laat dit hoofdstuk zien hoe de Integriteit Infrastructuur werkt. U kunt dit model ook gebruiken als u met uw eigen ideeën aan de slag gaat.



De 21 suggesties uit de Integriteit Infrastructuur vormen zeker geen volledige lijst. Gebruik ze als inspiratiebron en laat ze u op verdere ideeën brengen.

### 3.1

### Leiderschap en strategie

Een ethische organisatie komt alleen tot stand als de leiding investeert in integriteit met tijd, geld en aandacht. Het management moet een duidelijke visie hebben op de gewenste cultuur binnen de organisatie en deze constant en consistent uitdragen, in woord en daad.

#### Activiteiten & instrumenten:

- Groeien in ethisch leiderschap
- Werken vanuit de bedoeling
- Scenario- en trendanalyses

#### Groeien in ethisch leiderschap

Ethisch leiderschap is meer dan alleen zelf integer handelen. Ethisch leiderschap is actief integriteit in de organisatie bevorderen. Leiders overschatten meestal de zichtbaarheid van hun voorbeeldgedrag, zo blijkt uit **onderzoek**. Ook besteden ze nog onvoldoende aandacht (en geld) aan integriteitsmanagement. Bij normoverschrijdend gedrag vinden leidinggevendenden het bovendien vaak ongemakkelijk om over ethiek te praten en normen en waarden zichtbaar te handhaven.



Wilt u werken aan een open en ethische cultuur, investeer dan in de ethische houding en competenties van de leidinggevendenden in uw organisatie. Hoe kunnen zij zich profileren als ethisch leider? Van welke waarden in uw organisatiecultuur raken ze gemotiveerd? En wat komt er allemaal kijken bij werken aan integriteit? In persoonlijke ontwikkel- en reflectietrajecten kunnen uw managers groeien in ethisch leiderschap.

## Werken vanuit de bedoeling

Als een organisatiecultuur steeds meer uit de pas loopt met de oorspronkelijke organisatiedoelen, kan dit grote negatieve effecten voor de organisatie hebben en zelfs 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 milieuvriendelijkheid van de auto's.

Daarom is het van belang dat een organisatie zich blijft richten op haar reden van bestaan. Wouter Hart noemt dit in *Verdraaide organisaties* werken vanuit de bedoeling. De bedoeling is het kompas van de organisatie, de missie die betekenis en richting geeft aan de keuzes die ze maakt. Waar staat de organisatie voor? Wat mogen klanten of burgers van haar verwachten? Welke maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft ze? De directie kan hierin het voortouw nemen en zo een kompas bieden voor de gewenste cultuur in de organisatie.

## Scenario- en trendanalyses

Ethische vragen veranderen mee met de omgeving en de tijd. Nieuwe ontwikkelingen creëren nieuwe kansen en risico's. Wat zijn de ontwikkelingen, gebeurtenissen en trendbreuken die het functioneren van de organisatie zullen beïnvloeden? Door methoden als scenarioplanning toe te passen in de strategische visie, is het management goed voorbereid op mogelijke toekomstige omstandigheden. De gewenste cultuur en het gedrag dat hierbij past, is ook onderdeel van deze toekomstige omstandigheden. Wat betekent bijvoorbeeld een grotere flexibele schil voor de cultuur van uw organisatie? Welke invloed hebben sociale media, bezuinigingen of reorganisaties op integriteit? Hoe wilt u omgaan met culturele diversiteit? En welke invloed kan nieuwe wetgeving hebben? Zo kunt u met vooruitziende blik sturen op de gewenste cultuur in uw organisatie.

## 3.2

## Waarden en normen

Waarden en normen geven aan wat belangrijk is voor uw organisatie, waar alle medewerkers voor staan en op aan te spreken zijn. Ze zijn niet vrijblijvend, maar geven richting bij alledaagse én lastige momenten op de werkvloer. Waarden en normen zijn zo een belangrijk ijkpunt voor de cultuur.



**Normen en waarden worden vaak in één adem genoemd, maar er is een verschil. Waarden vertellen wat de organisatie waardevol vindt en waar iedereen zich op moet richten. Normen geven aan wat gewenst en ongewenst is.**

### Activiteiten & instrumenten:

- Samen een gedragscode maken
- Ongeschreven regels benoemen
- Succesverhalen delen

### Samen een gedragscode maken

Een gedragscode verwoordt de waarden en normen van de organisatie. Een goede gedragscode is verhelderend, inspirerend en ondersteunt medewerkers bij beslis-

singen, of deze nu gemakkelijk of moeilijk zijn. Zo geeft een gedragscode richting aan de gewenste cultuur in een organisatie. Belangrijk is dan wel dat dit een levend document is. Gedragscodes willen nog wel eens een papieren werkelijkheid zijn.

Een gedragscode heeft alleen invloed op de organisatiecultuur als de leiding deze samen met de medewerkers opstelt. Dit blijkt uit onderzoek. Als u samen met uw medewerkers de gedragscode maakt, gaat u in gesprek over welk gedrag gewenst is in uw organisatie. En dit gesprek is cruciaal voor de gewenste organisatiecultuur. Veel meer nog dan de uiteindelijke tekst van de code. *It's about coding, not the code*, zegt Muel Kaptein in *The Living Code*. In dit boek vindt u handvatten om de gedragscode in uw organisatie tot een levend document te maken en dit zo te houden.

### Ongeschreven regels benoemen

Iedere organisatie kent een formele werkelijkheid, maar ook een informele werkelijkheid: de verborgen regels van het spel. De informele of verborgen regels zijn vaak zelfs krachtiger en bepalen deels het gedrag binnen de organisatie. Op papier valt er geen speld tussen de procedures en processen te krijgen. In de praktijk staan deze echter onder invloed van de informele werkelijkheid. Denk aan belangrijke beslissingen die buiten de normale procedures om alvast worden 'voorgekookt', of informatie die werknemers bij de koffieautomaat al te gemakkelijk delen.

Een organisatie kan deze regels pas veranderen als werknemers en directie zich er bewust van zijn. Bij een cultuurverandering moeten deze verborgen regels daarom aandacht krijgen. Door de ongeschreven regels in een cultuur te benoemen, ontstaat meer openheid en blijft de cultuur levend. Er zijn allerlei manieren om dit te doen. Praktische handreikingen zijn te vinden in het boek *De ongeschreven regels van het spel. Beheers en vernietig de verborgen regels en verwijder de barrières die organisatieveranderingen in de weg staan* van Peter Scott-Morgan.

### Storytelling

Waarden en normen blijven voor werknemers vaak wat abstract. U kunt uw cultuur richting geven met gezamenlijke *storytelling*: wat vinden we belangrijk, wat waarderen we en waar zijn we trots op? Met verhalen hierover maakt u normen en waarden concreter. Vertel over uw organisatie, haar geschiedenis, de gezamenlijke toekomst en hoe u dat wilt bereiken. Laat werknemers ook hun verhaal doen. Door verhalen uit te wisselen en te bespreken, krijgt iedereen meer inzicht in de bestaande cultuur. Bovendien schept het een band en brengt het samenhang tussen mensen en werkzaamheden.

#### Succesverhalen delen

**Op zoek naar een goede manier om waarden en normen in te bedden in de organisatiecultuur? Succesverhalen werken het beste. Die vertellen waar medewerkers trots op zijn en bevestigen wat belangrijk is voor de organisatie. Hoe mooi is het bijvoorbeeld, als een van de sales-collega's zelf vertelt hoe zij in een exotisch buitenland op een integere manier, zonder corruptie of omkoping, een grote deal weet te sluiten? Zulke verhalen moedigen aan tot het gewenste gedrag. In het *Jaarboek Integriteit 2013* vindt u meer over deze methode van succesverhalen delen.**

### 3.3

## Structuren en procedures

De structuren en procedures in uw organisatie kunnen bijdragen aan integriteit en integriteitsrisico's verkleinen. Idealiter vallen de structuren en procedures samen met de gewenste waarden en normen en versterken zo de gewenste cultuur. De werkomgeving moedigt dan het gewenste gedrag aan en onnodige risico's en verleidingen zijn weggenomen. Als er bijvoorbeeld geen contant geld in omloop is, kan het ook niet verdwijnen. Maar regels, procedures en afspraken in uw organisatie kunnen de gewenste cultuur ook belemmeren. Zo kunnen individuele *targets* samenwerking binnen een team in de weg zitten.

### Activiteiten & instrumenten:

- Effectcheck van de regels
- Nudging en werkplekinrichting
- Beslissings- en budgetbevoegdheid

### Effectcheck van de regels

Regels en procedures geven – soms vrij precies – aan wat medewerkers wel of niet moeten doen. In de praktijk werken regels niet altijd even goed. Dan bedenken collega's manieren om de regels te omzeilen en ontstaan er informele en ongewenste patronen in de cultuur. Daarom is het van belang om alle 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, kunt u beter aanpassen of schrappen.



Een hulpmiddel is de *Tafel van Elf*. Dit analysemodel bestaat uit elf factoren die bepalend zijn voor de naleving van regelgeving. De *Tafel van Elf* geeft u inzicht in de sterke en zwakke kanten van de naleving en handhaving van regels in uw organisatie.

### Nudging en werkplekinrichting

Niet alleen regels en procedures, maar ook de inrichting van de werkomgeving beïnvloedt de organisatiecultuur. Soms op een eenvoudige manier: wat in een kluis ligt, is moeilijker te stelen. En als bepaalde informatie vertrouwelijk is, zorgt u er met toegangsrechten voor dat niet iedereen er zomaar bij kan. De inrichting van de werkplek ondersteunt de structuur in uw organisatie, maar net zo goed de cultuur.

Ga eens na of u in uw organisatie nudging kunt toepassen. Met deze psychologische techniek kunt u gewenste patronen in de cultuur versterken en ongewenste juist afremmen. Zo blijft een brandschoon kantoor meestal netter dan een rommelige ruimte. En op een plek waar veel spiegels hangen, overtreden mensen minder snel de regels. Het standaardwerk op dit gebied is *Nudge* van Rhiand Thaler en Cass Sunstein.

### Beslissings- en budgetbevoegdheid

Veel procedures in organisaties gaan over beslissingen en budget. Wie gaat er over (grote) uitgaven? Wie krijgt er een creditcard van de zaak en wat is de limiet daarop?

En wie neemt de beslissing om iemand aan te nemen of te ontslaan? De bevoegdheden nemen over het algemeen toe naarmate een medewerker hoger in de organisatie werkt. Hij kan dan in zijn eentje belangrijke beslissingen nemen. Veel integriteitsproblemen komen voort uit dergelijk solistisch handelen, zoals deals sluiten of betalingen goedkeuren die niet in de haak zijn.

Door *checks and balances* kan een organisatie solistisch gedrag voorkomen. U kunt bijvoorbeeld controlemomenten inbouwen door af te spreken tot welk bedrag een werknemer zelf beslissingen mag nemen en wanneer hij goedkeuring moet hebben. Zulke controlemomenten gaan overigens niet alleen over geld; ze kunnen ook gaan over het gunnen van opdrachten of het aannemen of ontslaan van bepaalde mensen. Zo draagt het slim organiseren van beslissings- en budgetbevoegdheid bij aan de integriteit van uw organisatie.

Tegelijkertijd heeft de manier waarop u deze processen inricht, invloed op de cultuur in uw organisatie. Wilt u bijvoorbeeld waarden als 'eigen verantwoordelijkheid' en 'klantvriendelijkheid' graag terugzien in de cultuur op uw helpdesk? Dan kan het lonen om uw medewerkers een duidelijk eigen budget te geven voor het oplossen van kleinere problemen. Is er in de cultuur daarentegen te veel eigen ruimte geslopen bij het doen van (kleine) betalingen, dan loont het om de teugels wat strakker aan te halen en uitgaven voortaan vooraf te accorderen.

## 3.4

### Personeel en cultuur

Het HRM-beleid is bij uitstek geschikt om de cultuur in uw organisatie te beïnvloeden. Vanuit uw personeelsbeleid kunt u **specifieke cultuurmaatregelen** nemen, zoals een training, campagne of bewustwordingsmoment. Maar ook andere HRM-instrumenten kunnen een positieve invloed hebben op de cultuur. Denk hierbij aan screening, selectie, persoonlijke ontwikkeling en personeelsbeoordeling. Dit zijn stuk voor stuk uitgelezen momenten om de organisatiecultuur bij werknemers te bevestigen en te versterken.

#### Activiteiten & instrumenten:

- **Werving en selectie**
- **Beoordeling en beloning**
- **Introductiecursus en mentorschap**

#### Werving en selectie

Het werving- en selectieproces biedt een uitgelezen kans om aan cultuur te werken. Geef de sollicitant – in de vacaturetekst en tijdens de sollicitatiegesprekken – een duidelijk beeld van de waarden en normen die uw organisatiecultuur hoog in het vaandel heeft. Zo kunnen sollicitanten (vooraf) bepalen of deze bij hen passen.

Hierbij is ook van belang dat u beoordeelt of de houding en het karakter van de sollicitant bij uw cultuur passen. Draagt de sollicitant de waarden en normen uit die uw organisatie belangrijk vindt? Hoe blijkt dat uit de sollicitatiebrief en de gesprekken die u voert?





Wilt u de bestaande cultuur doorbreken, kies dan een kandidaat die past bij de gewenste cultuur in plaats van bij de heersende cultuur.

### Beoordeling en beloning

Het gedrag van medewerkers wordt sterk bepaald door waar ze op worden beoordeeld en waar ze voor worden beloond. U kunt uw beoordelings- en beloningsbeleid afstemmen op de waarden die u in uw organisatiecultuur terug wilt zien. Hierbij is het belangrijk om deze waarden op een slimme manier te operationaliseren. Welk gedrag van werknemers draagt de waarden uit die uw organisatie wil stimuleren? Dit gedrag kunt u belonen.

Wilt u bijvoorbeeld een cultuur bevorderen waarin medewerkers meer met elkaar samenwerken? Dit lukt eerder met teambeoordelingen dan met een beloningscyclus met individuele doelen. Als u bovendien managers beoordeelt op en beloont voor hun ethisch leiderschap, kunt u ervoor zorgen dat zij hun mensen echt gaan sturen op integriteit.

### Introductiecursus en mentorschap

Werken aan een integriteitsbevorderende cultuur begint door nieuwe medewerkers de waarden en normen van de organisatie mee te geven. Sommige organisaties bieden introductiecursussen aan, andere doen dit door een mentor toe te wijzen aan een nieuwe medewerker. Zo'n mentor draagt de waarden en normen uit die uw 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 collega's van elkaar leren en hun ervaringen delen.

## 3.5

### Meldingen en handhaving

In elke organisatie gaat er wel eens iets mis. In een goede cultuur kunnen werknemers hier gewoon over praten. Sterker nog: juist in een gezonde organisatie gaan medewerkers af en toe praten met een vertrouwenspersoon of komt er een signaal via de meldregeling. Dit kunt u beschouwen als een goed teken. Een rechtvaardige en duidelijke handhaving van regels en procedures draagt bij aan de openheid en veiligheid binnen uw organisatie. Inconsequent reageren op schendingen en bijvoorbeeld hogere managers minder zwaar straffen dan 'gewone' werknemers kan juist schadelijk zijn voor uw cultuur.

#### Activiteiten & instrumenten:

- Meldregeling
- Nazorggesprekken
- Actieve vertrouwenspersoon

#### Meldregeling

Soms vermoeden werknemers dat er iets niet in de haak is binnen uw organisatie. Meestal zijn dat loyale en bezorgde collega's, die oprecht ergens mee zitten. Het is goed als zij zulke misstanden snel intern kunnen melden via een duidelijke meldrege-

ling. Het Huis voor Klokkeluiders heeft een **brochure** geschreven met handreikingen voor het opzetten van een dergelijke meldregeling. De meeste organisaties zijn verplicht een interne meldregeling te hebben.

Een goede meldregeling draagt bij aan een integriteitsbevorderende cultuur. Een melding is een gratis integriteitsadvies aan uw organisatie. Laat de afzender van dat advies daarom weten dat u het op prijs stelt. Zo laat u zien dat tegenspraak, kritiek en meldingen horen bij een open cultuur. Het verlaagt de drempel voor andere collega's om hun mening te laten horen en verkleint de kans op een angstcultuur.

### Nazorggesprekken

De manier waarop u met een incident 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 uw organisatie. Laat u echter zien dat uw organisatie een melding waardeert en neemt u deze serieus, dan bevordert dit de open cultuur. Werknemers durven dan gemakkelijker een melding van een misstand te doen.

Nazorg is een wezenlijk onderdeel van het afhandelen van een integriteitsincident. Collega's kunnen via nazorggesprekken leren van het incident. Wat ging er mis? Hoe kan dat in de toekomst worden voorkomen? Zo ontstaat duidelijkheid over de gewenste cultuur. Nog sterker is het als ook de schender bereid is om zijn ervaringen met het team te delen. Dan kunnen alle kanten van het incident goed belicht worden en kunnen werknemers er echt van leren.

### Actieve vertrouwenspersoon

Een vertrouwenspersoon is weliswaar geen wettelijke verplichting, maar organisaties die een goede cultuur willen bevorderen, kunnen niet om deze professional heen. Werknemers kunnen met een vertrouwenspersoon in gesprek over – onder meer – dilemma's op hun werk en vermoedens van misstanden. Deze gesprekken zijn altijd vertrouwelijk. Een actieve vertrouwenspersoon kan een cultuur versterken waarin praten over integriteit normaal is. En waar werknemers ondersteuning krijgen op het gebied van ethiek en ethische kwesties. Dit lukt het beste als de vertrouwenspersoon zich profileert en zichtbaar is in de organisatie.



**Goede vertrouwenspersonen hebben veel zicht op de cultuur van de organisatie. Zonder het vertrouwenswerk aan te tasten, kunnen zij algemene trends signaleren in de organisatie of bij bepaalde afdelingen. De formele jaarrapportages en informeel overleg met de vertrouwenspersonen kunnen u inzicht geven in zulke cultuurissues. Zo kunt u mogelijk zorgwekkende signalen snel oppakken.**

## 3.6

### Communicatie en verantwoording

Een ethische organisatie legt actief verantwoording af over haar inspanningen om een goede cultuur te stimuleren, over integriteit en incidenten. Zo kunnen stake-

holders toetsen hoe uw integriteitsbeleid zich ontwikkelt en of uw organisatie aan de maatschappelijke verwachtingen voldoet. Denk hierbij aan rapportages en jaarverslagen voor de medezeggenschap, uw interne toezichthouders of volksvertegenwoordigers. Als u, intern en extern, transparant communiceert met medewerkers, stakeholders en pers, versterkt u de openheid in uw cultuur. Het is een stevig signaal dat u integriteit serieus neemt en belangrijk vindt.

### **Activiteiten & instrumenten:**

- **Bestuurs- of (sociaal) jaarverslag**
- **Communicatie over incidenten**
- **Professionele medezeggenschap**

### **Bestuurs- of (sociaal) jaarverslag**

In veel sectoren zijn organisaties verplicht om te rapporteren over hun inspanningen op het gebied van compliance, integriteit en zelfs specifiek over cultuur. Die volgen bijvoorbeeld uit de **Corporate Governance Code** en de **Governancecode Zorg**. Los daarvan is uw bestuurs- of (sociaal) jaarverslag een uitstekende kans om uw cultuur op de agenda te zetten, binnen en buiten de organisatie.

Via uw bestuurs- of jaarverslag kunt u aan interne en externe stakeholders uitleggen welke inspanningen u verricht op het gebied van integriteit en cultuur. Tegelijkertijd brengt u met dit verslag binnen uw organisatie het gesprek op gang over de waarden en normen die belangrijk zijn en de manier waarop uw cultuur deze uitdraagt.

### **Communicatie over incidenten**

Bij incidenten en schandalen speelt communicatie een cruciale rol. Wat kunt u wel en niet naar buiten brengen? Hoe zorgt u ervoor dat het vertrouwen in uw organisatie niet (verder) beschadigd raakt? Op zulke momenten is uw cultuur van grote invloed. 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 u intern, binnen uw organisatie, communiceert over een incident. Door met medewerkers te delen wat er misging en hoe u dat heeft aangepakt, bekrachtigt u de gewenste normen. Bereid u daarom voor op de communicatie rondom mogelijke schandalen en betrek hierbij de waarden die u in uw cultuur wilt terugzien.



**Benadruk in uw communicatie het belang van openheid. Hierdoor wekt uw communicatie vertrouwen. Zo verkleint u mogelijke reputatieschade en versterkt u binnen uw organisatie een open cultuur.**

### **Professionele medezeggenschap**

Het loont om te investeren in de professionaliteit van de medezeggenschap. De ondernemingsraad (OR) kan waar nodig een kritische rol spelen en de directie tegenkracht bieden. Als constructieve partner kan de OR 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 integriteitsbevorderende 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 raad regelmatig verantwoorden over de werking van de meldregeling. Een OR die integriteitsmanagement belangrijk vindt, speelt een dubbelrol: de raad kan zelf het belang van een goede cultuur uitdragen én de organisatie aanmoedigen om te werken aan cultuur en integriteit.

## 3.7

### Samenhang en borging

Werken aan integriteit vergt een duurzame 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. Het liefst is er een integriteitsmanager, ethics of compliance officer die de samenhang bewaakt, risico's signaleert en de inspanningen coördineert, monitort, evalueert en bijstelt. Vooral als u een cultuurverbetering wilt doorvoeren is dit belangrijk. Er spelen namelijk heel veel factoren mee bij het veranderen van groepspatronen.

#### Activiteiten & instrumenten:

- **Breng de integriteitsactoren in kaart**
- **Cultuurrapportage**
- **Gezamenlijke risicoanalyse**

#### Breng de integriteitsactoren in kaart

Compliance officers en integriteitsprofessionals hebben een voortrekkersrol als het gaat om het werken aan een integriteitsbevorderende cultuur, **zo erkennen zij zelf ook**. Maar bij cultuur zijn veel verschillende collega's betrokken: directie, HRM, vertrouwenspersoon, bedrijfsarts, audit, ondernemingsraad en de communicatieafdeling. Vaak beseffen deze collega's niet dat ze samen invloed hebben op cultuur en integriteit. Het is dus zaak al deze inspanningen te coördineren.

Breng daarom alle integriteitsactoren in kaart. Stel vast welke professionals in uw organisatie een rol spelen in het bevorderen van een ethische en open cultuur. Is eenmaal duidelijk hoe uw 'integriteitsteam' eruitziet, dan kunt u samenwerken aan een samenhangend integriteitsbeleid. Het is dan gemakkelijker om cultuur en ethiek op de agenda te krijgen en de inspanningen op elkaar af te stemmen. En mocht uw directie minder enthousiast zijn over integriteitsmaatregelen, dan staat u samen sterker.

#### Cultuurrapportage

Zonder goede informatie kunt u moeilijk werken aan cultuurverbetering. Maak daarom periodiek een rapportage over de cultuur in uw organisatie. Kennen en herkennen werknemers de gewenste waarden en normen? Hoe denken zij over de leiding en hoe denkt de leiding over zichzelf? Voelen werknemers zich veilig op de werkvloer? Ervaren ze wel eens integriteitschendingen? Dit zijn allemaal indicatoren van de cultuur. Om te achterhalen hoe werknemers denken over cultuur, kunt u medewerkerstevredenheidsonderzoeken gebruiken of specifieke cultuurmetingen doen.

Zulke evaluaties en rapportages laten zien hoe de gewenste en feitelijke cultuur zich tot elkaar verhouden en zich ontwikkelen. U kunt hiermee evalueren of uw maatregelen effectief zijn. Bovendien kunt u deze rapportage gebruiken bij uw communicatie en verantwoording. Zo laat u zien dat u zicht heeft op de cultuur.

## Gezamenlijke risicoanalyse

In elke organisatie bestaan integriteitsrisico's. Bijvoorbeeld waar geld in het spel is, er vertrouwelijke informatie beschikbaar is, of collega's buiten het zicht van anderen werken. Niet elk risico is helemaal weg te nemen, maar u hoeft medewerkers ook niet onnodig in verleiding of in gevaar te brengen. Voer daarom regelmatig een risicoanalyse uit. Zo kunt u vermijdbare risico's wegnemen. Als de werkomgeving veilig is en geen onnodige verleidingen bevat, is dat goed voor de cultuur in uw organisatie.

U kunt de gewenste cultuur verder versterken door zo'n risicoanalyse in teamverband uit te voeren. Via professionele aanbieders zijn verschillende methoden te vinden waarbij medewerkers risico's zelf kunnen inventariseren en bespreken. Als medewerkers het open en zonder angst kunnen hebben over integriteitsrisico's, verhoogt u direct het integriteitsbewustzijn en draagt u bij aan een open cultuur op de werkvloer. Tot slot kunt u ook in een risicoanalyse expliciet vragen naar cultuuraspecten.

## Colofon

Deze brochure is geschreven door het Huis voor Klokkenluiders, op basis van de handreiking *Naar een integriteitsbevorderende cultuur. Een integrale aanpak* uit 2015 van CAOP en BIOS. Graag willen we de brochure actueel houden door reacties en ervaringen van u erin te verwerken. Meer informatie kunt u vinden op [www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl).

**Auteurs:** Huis voor Klokkenluiders

**Redactie:** Ravestein & Zwart

**Vormgeving:** Lauwers-C

Maart 2017



HUIS VOOR  
KLOKKENLUIDERS