



HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

HOE ANDERE ORGANISATIES COMMUNICEREN OVER INTEGRITEIT

Praktijkvoorbeelden als aanvulling op brochure 'Communiceren over integriteit'

Door Danielle van Essen

Steeds meer organisaties zien het belang van integriteit en ethiek op de werkvloer. Het Huis voor Klokkenluiders vindt dat uiteraard een goede en belangrijke ontwikkeling. Tegelijkertijd zien we dat veel organisaties nog niet goed weten hoe ze effectief over integriteitsbevordering moeten communiceren. Integriteit is nou eenmaal geen makkelijk en vanzelfsprekend gespreksthema op de werkvloer. Uit de [IntegriteitsWijzer](#) (een e-scan, die aan de hand van 35 vragen inzicht geeft over het integriteitsbeleid binnen een organisatie) blijkt dat een grote meerderheid een onvoldoende scoort op het thema 'communiceren'.

Het Huis voor Klokkenluiders maakte de [brochure](#) 'Communiceren over integriteit'. Deze bevat 8 praktische tips om de interne en externe communicatie over dit belangrijke thema te verbeteren. Aanvullend hierop bevroegen we vijf integriteitsprofessionals uit het bedrijfsleven, de overheid, de vakbeweging en de wetenschap hoe zij integriteitscommunicatie verankeren binnen hun eigen organisatie of de organisaties waar zij geregeld komen. Hopelijk leiden hun ervaringen tot nieuwe inspiratie voor andere organisaties.

Integriteit is als seksuele voorlichting

Volgens Edgar Karssing, hoogleraar Filosofie, Beroepsethiek en Integriteitsmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit zijn er twee belangrijke oorzaken, waarom er niet tot weinig over integriteit op de werkvloer wordt gesproken: "Allereerst vinden veel mensen het onnodig, want het spreekt toch voor zich dat we fatsoenlijk met elkaar omgaan? Maar dat geldt niet voor iedereen. Wat voor de één een lolletje is, kan door de ander als heel kwetsend worden ervaren. De tweede reden is dat veel organisaties het vooral lastig vinden om te doen. Vergelijk het met een onderwerp als seksuele voorlichting: het is heel belangrijk, maar we laten het graag aan iemand anders over. Integriteit is vaag, het wordt al snel moralistisch, het gaat om gevoelskwesties. Maar juist omdat het door iedereen zo anders wordt ervaren, is erover praten heel belangrijk."

De eerste tip van de brochure is *Begin bij de top*. Je kunt als organisatie alles vastleggen in protocollen, maar dat heeft geen enkel nut als er niet naar gehandeld wordt. Leidinggevenden en het management moeten hierin het goede voorbeeld geven. Enkel regels zenden van bovenaf draagt niet bij aan een veilig gevoel op de werkvloer. Ga juist met elkaar in gesprek over wat gewenste omgangsvormen zijn. Ook non-verbale communicatie en integer handelen zijn

hierbij heel belangrijk. Als een leidinggevende zich niet open en toegankelijk opstelt, is de drempel voor een werknemer veel hoger om een vermoede misstand te melden.

“Leidinggevendenden moeten integriteitskwesties vooral als iets natuurlijks proberen te benaderen”, zegt Suzan Langenberg, ethicus, coach en bemiddelaar op het gebied van integriteit. “Wat procedureel al in gang is gezet, kun je als leidinggevende bespreekbaar maken als zich iets voordoet. Neem het simpele voorbeeld van iemand die structureel te laat komt. In plaats van iemand direct te veroordelen, geef je hem de kans om toe te lichten waarom dit steeds gebeurt. Laat de medewerker ook zelf nadenken over loyaliteit. Wat vind je er zelf van? Wat denk je dat jouw collega's hiervan vinden? Vaak komen in zo'n gesprek veel meer punten naar boven, dan alleen het te laat komen. Als leidinggevende kun je gebruik maken van de instrumenten die er zijn, zoals een gedragscode. Maar gebruik het dan vooral als gespreksmiddel en pak het niet als irritatie aan. Op die manier voelen mensen zich veiliger om zaken bespreekbaar te maken. Grote en kleine zaken.”

Uit de gesprekken met de betrokkenen blijkt dat er wel rekening moet worden gehouden met de grootte van een organisatie als je praat over 'de top'. In het MKB of bij familiebedrijven staat men dicht bij elkaar. Bij grotere organisaties is de afstand tussen de top en de werkvloer vele malen groter en ligt de uitdaging vooral bij het middenmanagement. Zij moeten een doorvertaling maken van wat in de top wordt afgesproken en wat op de werkvloer leeft. En dat gaat beide richtingen uit wat vaak voor dilemma's zorgt. Bovendien spreekt de top lang niet altijd dezelfde taal als de werkvloer. Zoek daarin naar een taal waarin men elkaar begrijpt.

Kritiek aan de ontbijttafel

Langenberg begeleidt als externe adviseur processen bij grote organisaties om verschillende niveaus met elkaar in gesprek te brengen. “Ik ben een ontbijtsessie gestart met directeuren om het vertrouwen te winnen. Zij moeten kritiek kunnen ontvangen, maar ook kunnen geven. Tijdens zo'n sessie zitten leidinggevendenden en directeuren samen aan tafel, waarbij ze bepaalde dilemma's bespreken. Ik faciliteer alleen maar, zij moeten de discussie voeren. Beide partijen geven aan wat hun taken en rollen zijn in een bepaald proces, inclusief de filters waar ze rekening mee moeten houden. Zo kan een directeur op een bepaalde manier over een kwestie communiceren, maar interpreteert en vertaalt de leidinggevende het vervolgens heel anders. Dat kan grote gevolgen hebben. Tijdens zo'n overleg proberen we die cirkel te dichteren. Ook spreken we letterlijk woorden af die iedereen gebruikt, zodat het voor alle lagen in de organisatie duidelijk is wat we precies bedoelen.” Compliance officers, HRM-medewerkers en integriteitscoördinatoren kunnen dit soort sessies ook organiseren binnen hun organisatie.

“Maar naast directe communicatie is de indirecte communicatie net zo belangrijk”, vindt Karssing. Dat is tip vier uit de brochure. “Medewerkers kijken om zich heen. Er zijn beleid en regels opgesteld, maar wat doet de manager ermee? Welke beslissingen neemt hij? Kiest hij bijvoorbeeld voor het volgen van de regels of gaat hij voor een hogere productie, omdat er dan een bonus in het verschiet ligt? Wie krijgt er promotie binnen de organisatie en waarom? Welke onderwerpen krijgen aandacht in een vergadering en hoe wordt er bijvoorbeeld

over klanten of burgers gesproken? Dat zijn allemaal belangrijke signalen die iets zeggen over hoe iets gewaardeerd wordt. De onuitgesproken signalen van het middenmanagement hebben een direct effect op sociale veiligheid en integriteit.”

Focus op sociale veiligheid

Ook Diederick Slijkerman herkent het belang van helder en voldoende communiceren over integriteit op de werkvloer. Slijkerman is verantwoordelijk voor integriteit en compliance bij Pro-Rail, waar hij ook onafhankelijk advies uitbrengt aan de Raad van Bestuur en de Raad voor Commissarissen. “Bij Pro Rail hebben we dit stapsgewijs aangepakt. Voorheen werd alles uitbesteed en werd integriteitsmanagement vooral gezien als iets negatiefs. Het voelde als controleren en een compliance officer werd gezien als politieagent. Meldingen werden door juristen opgepakt en dat zorgde weer voor verdeeldheid. Ik ben toen alles intern gaan organiseren en begonnen met aandacht te vestigen op het thema ‘sociale veiligheid’. Samen met de medezeggenschap hielden we een enquête onder de 5.000 collega’s, gericht op onderwerpen als intimidatie, kleineren en omgangsvormen.

Hoewel het heel spannend was, wat er naar boven zou komen, leverde de enquête vooral heel veel bruikbare tips op voor verbetering. Zo hebben we onze bereikbaarheid verbeterd, foto’s van medewerkers verspreid en zijn we letterlijk over de afdelingen rond gaan lopen om met collega’s in gesprek te gaan. Waar voorheen individuele cases werden opgelost, zijn we aan de hand van meldingen en onderzoeken ook onze interne processen gaan verbeteren. Zo voeren wij inmiddels zelf de onderzoeken uit en betrekken daar zo nodig deskundigen bij. Vervolgens zijn we dilemmaworkshops gaan organiseren om weer nieuwe onderwerpen aan te kaarten.

Sinds een half jaar zijn we bezig om de gedragscode te herzien en organiseren we sessies met medewerkers om dat samen te doen. Die worden nu door 1.000 medewerkers bijgewoond. In de afgelopen vier jaar zijn we van een afdeling van drie collega’s naar een afdeling van 16 collega’s gegroeid. Door de groeiende bekendheid durven steeds meer mensen te melden. We hebben hard gewerkt aan het gevoel van veiligheid. Ons doel is ook om te signaleren van welke afdelingen we juist minder reacties of meldingen krijgen om de verschillende culturen in kaart te brengen, om zo via verschillende ingangen en kanalen ook de meer onbereikbare collega’s te benaderen.”

Meer meldingen is een goed teken

Het Huis voor Klokkenluiders ziet het aantal meldingen ook groeien. Er wordt binnen organisaties, maar ook in de media en in de politiek steeds meer aandacht besteed aan het melden van misstanden. En dat is heel belangrijk. Een integriteitskwestie is namelijk niet louter een interne kwestie, maar kan ook een grote maatschappelijke impact hebben. Volgens de Wet bescherming klokkenluiders mogen melders nu ook rechtstreeks extern melden, waar dat voorheen eerst intern verplicht was. Het Huis adviseert echter vrijwel altijd om het toch eerst intern te doen, omdat beide partijen daar baat bij kunnen hebben. Werkgevers kunnen de misstand oppakken en hiermee herhaling voorkomen. Zie een melding daarom vooral als iets positiefs.

Rik van Steenberg, beleidsadviseur bij de FNV zegt ook dat het ontvangen van meer meldingen juist een goed teken is. “Veel organisaties zijn er trots op dat zij via de interne meldkanalen geen meldingen ontvangen. Zo’n meldpunt is puur ingericht omdat het moet, niet met de intentie om zaken te verbeteren. Ik ken een compliance officer die ging werken bij een organisatie waar nog nooit meldingen waren gedaan volgens de bestaande regeling. Toen die binnen kwam, waren er in no time bijna 100 meldingen gedaan. Daarvoor lag de drempel te hoog en waren medewerkers bang om ontslagen te worden.

Het hebben van een goede meldregeling, uitdragen dat je meldingen serieus neemt en wanneer je uitdraagt dat melders worden geprezen voor hun inzet, is ook een belangrijke vorm van communiceren. Ook ben ik groot voorstander van anoniem kunnen melden, bijvoorbeeld via software. Zeker bij grote organisaties zie je daardoor een toename tot wel 50% van het aantal meldingen. Het schept toch een groter gevoel van veiligheid, want directe benadeling is veel lastiger.”

Aansluiten bij natuurlijke momenten

Maar hoe en wanneer benader je medewerkers met jouw integriteitsvragen? Vaak gebeurt het niet, omdat iedereen nu eenmaal druk bezig is met de waan van de dag. Integriteit wordt een bijzaak en verdwijnt al snel naar de achtergrond als er niet regelmatig aandacht voor wordt gevraagd. Een goede manier om dat binnen een organisatie te verankeren, is door aan te sluiten bij natuurlijke momenten die al plaatsvinden (tip 3), maar ook door momenten te creëren.

Dit is een kans waar Johri Maat graag op wijst. Maat is directeur van het Bureau Integriteit van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en hiervoor was hij integriteitscoördinator van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en vervolgens het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). “Er zijn een aantal natuurlijke momenten om stil te staan bij integriteitsvraagstukken. Bijvoorbeeld bij indiensttreding als onderdeel van het introductieprogramma, bij het afleggen van de eed of belofte, tijdens functionerings- én exitgesprekken, in de Kerstperiode wanneer relaties geschenken sturen. Organisaties kunnen ook extra momenten creëren, zoals een integriteitslunch waar een topfunctionaris met een doorsnede van de organisatie over een bepaald thema spreekt, een gastspreker uitnodigen of door aan te sluiten bij de Week van de Integriteit.”

Maat wijst ook op het nut van intranet en sociale media. Zelf post hij regelmatig over integriteit op LinkedIn. Verder is op de pagina van het Bureau Integriteit op de website van de DJI bijvoorbeeld de ‘Gedragscode Integriteit Rijk’ (GIR) te vinden, maar ook de ‘Baseline Intern Persoonsgericht Onderzoek’ zodat het voor iedereen die er belang bij heeft duidelijk kan zijn hoe een intern onderzoek plaatsvindt.” Volgens Maat is het ook noodzakelijk goed aansluiting te vinden bij de eigen werkprocessen. “Houd het niet te algemeen, maak het waar mogelijk concreet. In mijn organisatie is een belangrijk thema bijvoorbeeld het contact met gedetineerden. Dan is een begrip als ‘afstand-nabijheid’ heel belangrijk. Hoe voorkom je dat je kwetsbaar wordt, doordat een gedetineerde te veel over jou of een collega weet? Hoe ga je om met zoiets als empathie of zelfs verliefdheid richting een gedetineerde? Maar denk ook aan de omgang met spullen die op de gemiddelde werkplek geen risico’s opleveren, maar bij ons wel. Zoals scherpe voorwerpen, telefoons, sleutels en contant geld. Daarom hebben we aanvullend op de GIR een Gedragscode DJI.”

Eed smakelijk!

Begin 2023 is een [nieuwe ambtseed](#) voor Rijksambtenaren vastgesteld. Maat was lid van de werkgroep onder leiding van BZK. “De oude versie was nogal negatief geformuleerd, er stond vooral in wat niet mocht. We hebben ons best gedaan om de ambtseed positief te formuleren, maar ook om duidelijker naar voren te brengen dat ambtenaren werken in het algemeen belang en dat ambtenaren in hun werk met alle mensen behoren om te gaan op basis van rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid en respect.” Het begrip ‘integriteit’ komt volgens Maat te vaak negatief in beeld, namelijk als er een vermoeden van een schending is en dat vindt hij jammer. “Verbind integriteit bijvoorbeeld met ambtelijk vakmanschap en beroepstrots. Maar maak ook van zo’n eed- en beloftesessie een feestelijke bijeenkomst. Toen ik bij VWS zat sloten we zo’n bijeenkomst af met petits fours met de tekst ‘Eed smakelijk!’ en kreeg men een leuke pen met de tekst ‘Ik teken voor integriteit’. Je hoopt dan dat men er af en toe even aan terugdenkt als de pen wordt gebruikt.”

Maat verwijst verder, net als de andere geïnterviewden, naar de mogelijkheid om gebruik te maken van actualiteiten, ook als die zich voordoen buiten de organisatie. “Integriteitskwesties die de media halen maar ook maatschappelijke discussies over discriminatie en seksuele intimidatie kun je gebruiken om op de werkvloer de dialoog te starten, zeker over onderwerpen waar normaal wellicht taboes op heersen. Herkennen mensen zich in bepaalde situaties en hoe willen zij dat de organisatie hiermee omgaat? Benoem dit soort aanleidingen als leidinggevende bijvoorbeeld in een teamoverleg. Maar ook in een vergadering van het MT is het goed om jezelf af en toe de vraag te stellen of zo’n incident ook binnen je eigen organisatie of team zou kunnen plaatsvinden.”

Karssing vult aan dat juist ook de onverwachte momenten belangrijk zijn. Ook als er geen directe aanleiding is of formeel moment, maar er gewoon aandacht is voor elkaar. “Stel elkaar tussentijds eens simpelweg de vraag *Doen we het goed op deze manier? Heb je nog iets nodig?* Zolang maar centraal staat wat de medewerker nodig heeft om het werk goed te kunnen doen en niet welke boodschap de organisatie kwijt wil.”