

# Goed integriteitsmanagement loont

Misstanden op het werk. Je hoopt het nooit tegen te komen, maar hoe ga je ermee om als je ermee te maken krijgt? En welke rol kan de interne auditor vervullen als het gaat om het voorkomen van misstanden? Met deze vragen ging *Audit Magazine* op bezoek bij het Huis voor Klokkeluiders en sprak met Alain Hoekstra, deskundige op het gebied van integriteitsmanagement en met Arjen Wilbers, persvoorlichter en woordvoerder.

## Hoe ziet de organisatie van het Huis er uit?

Arjan Wilbers (AW): “Het Huis is een zelfstandig bestuursorgaan en de oprichting daarvan is vastgelegd in de Wet Huis voor klokkenluiders. Het bureau kent een afdeling Advies, een afdeling Onderzoek en een afdeling Kennis & Preventie. De afdeling Advies is er voor werknemers, inclusief ex-werknemers, zzp'ers, uitzendkrachten en vrijwilligers, die

te maken hebben met (mogelijke) misstanden. De afdeling Onderzoek is verantwoordelijk voor onderzoek naar misstanden op zaakniveau. De afdeling Kennis & Preventie richt zich op preventie.”

## Wat wordt in dit kader verstaan onder ‘misstanden’?

AW: “Kort gezegd gaat het om werkgerelateerde misstanden waarbij sprake is van een overtreding van wet- en regelgeving of onbehoorlijk handelen/nalaten. Daarnaast zijn er doorgaans meerdere mensen bij betrokken, heeft het een structureel karakter en is er sprake van een inbreuk op het algemeen maatschappelijk belang. Het aanklaarten van misstanden gaat helaas vaak niet goed en resulteert regelmatig in een geschil met de werkgever. Vaak is er een traject van integriteitschendingen aan vooraf gegaan.”

Alain Hoekstra (AH): “Wanneer het een medewerker niet lukt om integriteitschendingen te adresseren dan neemt de impact hiervan op de organisatie toe en worden de negatieve gevolgen geleidelijk ernstiger. De stellingen worden betrokken en de opstelling naar elkaar wordt harder. Er gaat bovendien een katalyserende en besmettelijk effect uit van integriteitsschendingen waardoor je ziet dat het binnen een organisatie van kwaad tot erger gaat. Uiteindelijk kunnen integriteitsschendingen dan uitgroeien tot misstanden. Om dit te voorkomen stimuleren wij werkgevers aandacht te hebben voor (beter) integriteitsmanagement en ondersteunen wij hen hierbij.”



### Over...

Drs. Alain Hoekstra werkt bij het Huis voor Klokkeluiders als deskundige op het gebied van ethiek en integriteit. Hij was een van de oprichters van het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) en is als promovendus verbonden aan de Erasmus Universiteit.



Arjen Wilbers is communicatieadviseur en woordvoerder van het Huis voor Klokkeluiders.

## Is er voldoende aandacht bij overheden en bedrijfsleven voor het voorkomen van misstanden?

AW: “De afdeling Kennis & Preventie richt zich op het motiveren en ondersteunen van werkgevers om vorm en inhoud te geven aan integriteitsbevordering/-management. Het gaat dus om de preventieve kant van een goed opgetuigd integriteitsbeleid. De resultaten van het onderzoek *Verkenning Meldprocedures en Integriteitsvoorzieningen* (2017) onder ondernemingsraden laten zien dat preventie aandacht verdient (zie tabel 1).”

AH: “De resultaten van deze Verkenning bieden inzicht in de aanwezigheid van een aantal integriteitsmaatregelen in drie sectoren: de publieke, semipublieke en private sector. Deze maatregelen worden cruciaal geacht voor het bevorderen van een ethische organisatie. Het zijn maatregelen waar werkgevers verantwoordelijk voor zijn en waar werknemers recht op hebben. De Verkenning geeft aan dat integriteitsbeleid onder de maat is, zowel op de ‘harde’ als op de ‘zachte’ maatregelen. Met name de situatie bij de overheid blijkt zorgelijk, zeker gezien het feit dat de Nederlandse overheid al ruim 25 jaar investeert in integriteitsbeleid.”

## Wat is nu het belangrijkste als het gaat om een goed integriteitsklimaat?

AW: “Cruciaal is de tone at the top. Dat je als top van de organisatie moreel leiderschap toont en uitstraalt dat het menens is. Dat je serieus werk maakt van integriteit.”

AH: “En dan bij voorkeur vanuit een positieve benadering. Als management heb je namelijk veel te winnen bij een goed integriteitsklimaat. Maak zichtbaar wat de businesscase is, waarom het loont om in integriteitsmanagement en in sociale veiligheid te investeren. Wanneer het integriteitsklimaat goed is zie je veel meer wat er binnen de organisatie speelt, gaat de arbeidsvreugde omhoog, vermindert het ziekteverzuim en word je aantrekkelijker als werkgever. Leiderschap moet je ook herhaaldelijk uitdragen. Het management kan er namelijk ook voor zorgen dat vertrouwenspersonen, integriteitscoördinatoren, et cetera, voldoende budget en ruimte krijgen om de ‘structuurkant’ van integriteitsmanagement op orde te krijgen en om invulling te geven aan de cultuuraspecten.

Wat ik ook belangrijk vind is dat de risico’s en kwetsbare plekken op het gebied van integriteit en ethiek inzichtelijk zijn. Dat dit periodiek in kaart wordt gebracht én dat maatregelen worden getroffen om de zwakke plekken te versterken. Vergelijkbaar met een stresstest bij banken. Het gaat erom of je weerbaarheid goed georganiseerd is om kwetsbaarheid te minimaliseren.”

## Naast de afdeling Kennis en Preventie is er de afdeling Advies en de afdeling Onderzoek. Hoe zien adviezen aan mensen die contact opnemen met het Huis er uit.

AW: “Sinds de invoering van de Wet Huis voor klokkenluiders op 1 juli 2016 geldt voor alle organisaties met meer

	Maatregelen	Publiek	Semipubliek	Privaat
C	Open cultuur	50	32	63
U	Intern kritiek	44	32	52
L	Durven melden	32	29	43
T	Angstcultuur	15	17	16
U	Directie communiceert over integriteit	36	40	52
R	Bij misstanden wordt goed gehandhaafd	48	52	55
S	Gedragscode	79	77	85
T	Actualiseren gedragscode	25	46	49
R	Vertrouwenspersoon	92	88	85
U	VP zichtbaar	28	31	30
U	VP vertrouwen	35	51	49
C	Meldprocedure aanwezig	78	87	72
T	Meldprocedure actueel (HvK)	45	58	42
U	Onderzoeksprotocol	57	64	60
U	Organisatie goed voorbereid op melding	44	52	55
U	Integriteitsbeleid	53	38	48
R	Integriteitsfunctionaris	58	44	42

**Tabel 1.** De aanwezigheid van een aantal integriteitsmaatregelen in drie sectoren (% ja of geheel/gedeeltelijk mee eens (volgens leden van ondernemingsraden). Bron: Verkenning Meldprocedures en Integriteitsvoorzieningen, 2017



dan vijftig werknemers de plicht tot het invoeren van een meldprocedure. Werknemers kunnen bij een vermoeden van een misstand al contact met ons opnemen voor advies of ondersteuning. De regie over dit contact en het uiteindelijk wel of niet doen van een melding ligt altijd bij de persoon die contact met ons opneemt. Een melding moet in de regel eerst intern binnen de organisatie worden gedaan. Het is belangrijk dat die melding goed gedaan wordt en daar kunnen de adviseurs van het Huis bij adviseren. Daarna is het belangrijk dat een werkgever goed met de melder en de melding omgaat. Dit is in de praktijk helaas niet altijd het geval. Maar liefst 75% van de klokkenluiders zegt benadeeld te worden door het doen van een interne melding.”

**AH:** “Overigens is het vaak geen bewuste keuze van mensen om klokkenluider te worden, maar rolt men er gewoon in. Wanneer er na het melden van een misstand niet (adequaat) wordt gereageerd door de werkgever, dan verharden de stellingen zich geleidelijk. En op een gegeven moment ziet men als interne melder van die misstand geen weg meer terug. Een groot aandeel van de mensen die een interne melding doet krijgt daar psychologische klachten door, voortkomend uit een gevoel van onrecht en onmacht. Onze medewerkers van de afdeling Advies kunnen hulp bieden op psychosociaal vlak of kunnen doorverwijzen naar andere deskundigen. Ook niet onbelangrijk is dat collega’s zien wat er met iemand gebeurt die iets gemeld heeft, dat heeft effect op de meldingsbereidheid van die collega’s.”

#### **En tot slot de afdeling Onderzoek?**

**AW:** “Die afdeling doet onder bepaalde voorwaarden onderzoek op verzoek van een klokkenluider. Soms is een onderzoek van het Huis voor Klokkenluiders een ‘last resort’, bijvoorbeeld wanneer het OM of een inspectie nog geen onderzoek hebben verricht. Ons onderzoek kan zich richten op zowel de misstand zelf als op de bejegening van de

#### **Huis voor Klokkenluiders en Wet Huis voor klokkenluiders**

Op 1 juli 2016 trad de Wet Huis voor klokkenluiders in werking. De Wet introduceert rechtsbescherming voor klokkenluiders en voorziet in de oprichting van het Huis voor klokkenluiders (het Huis) dat:

- melders van misstanden adviseert,
- onderzoek doet naar maatschappelijke misstanden of naar de behandeling van de klokkenluider,
- voorlichting op het gebied van integriteit geeft aan werkgevers.

melder. Dit kan soms lastig en tijdrovend werk zijn omdat klokkenluiderszaken vaak jaren hebben gespeeld, organisaties niet altijd meer bestaan of betrokkenen er bijvoorbeeld niet meer zijn.”

#### **Welke rol kan een internal auditor spelen als het gaat om preventie van misstanden?**

**AH:** “Internal Audit zou heel goed een onderzoek naar de aanwezige integriteitsmaatregelen, zowel de harde als de zachte, in de eigen organisatie kunnen uitvoeren. Vergelijkbaar met de verkenning op hoofdlijnen zoals wij die hebben uitgevoerd. Met het uitvoeren van een dergelijk onderzoek kan een auditor inzicht verschaffen in het integriteitsmanagement en kunnen op basis van de resultaten maatregelen genomen worden die bijdragen aan het voorkomen van misstanden. En verder zou je er voor kunnen zorgen dat vragen over integriteit standaard worden meegenomen in medewerkertevredenheidsonderzoeken.”

**AW:** “Als internal auditor kun je overigens best eens bij de afdeling Kennis en Preventie aankloppen voor advies over het opzetten van een dergelijk onderzoek. Bij die afdeling is veel kennis aanwezig die ook voor vertrouwenspersonen, de ondernemingsraad, hrm-afdelingen, bedrijfsartsen en complianceafdelingen van belang kan zijn. En die kennis is ook relevant voor internal auditors bij het ontwerpen van audits op het gebied van ethiek en integriteit.” <<