

REFLECTIE OP INTEGRITEIT

Een werkboek voor Erkende Goede Doelen



REFLECTIE OP INTEGRITEIT

Een werkboek voor Erkende Goede Doelen



**‘DE ENIGE ABSOLUTE WAARDE IS
DE MENSELIJKE MOGELIJKHEID
OM BOVEN ZICHZELF PRIORITEIT
TE VERLENEN AAN DE ANDER.’**

Emmanuel Levinas (1906-1995) *Frans-Joodse filosoof*

WOORD VOORAF

De afgelopen twee jaar hebben Erkende Goede Doelen serieus werk gemaakt van integriteitsbeleid. Dat zien we in het werk dat is verzet en in de voorbeelden die organisaties daarvan geven. Maar we zien het ook bij organisaties die zelf aangeven nog niet helemaal klaar te zijn. Onze sector is écht in beweging gekomen om een kwaliteitsstandaard te zetten als het gaat om integriteit.

In dit boekje geven we een overzicht van die kwaliteitsstandaard. We maken concreet wat we verwachten van Erkende Goede Doelen. Ook laten we zien hoeveel organisaties al aan de standaard voldoen. Met de overige organisaties hebben we inmiddels afspraken gemaakt. Zo gaan ook zij aan de kwaliteitsstandaard voldoen.

Met het zetten van die standaard en daarop toezien, zijn we er natuurlijk niet. Integriteit is nooit af. Zoals je je leven lang ernaar kunt streven een goed mens te zijn, zo blijft het ook voortdurend aandacht vragen om een integere organisatie te zijn.

Zwakheid zit immers in ons allemaal. Niemand ontkomt eraan ook zelf niet-integer te handelen. En wie dat beseft wordt nederig en voorzichtig in zijn oordeel.

In ons allemaal zit ook de kracht van verwondering. Verwondering over de ‘Ander in zijn complete Anders-zijn’ (in de woorden van Levinas). Zulke verwondering, én de waardering daarvan, biedt perspectief op goed handelen.

Om een integere organisatie te zijn, vraagt om eerlijke zelfreflectie. Reflectie van mij op mezelf, en gezamenlijke reflectie van ons op onszelf. Dat is geen eenvoudige invuloefening. Dat is hard werken. Dit boekje is dan ook niet voor niets een werkboekje.

Harmienke Kloeze
Directeur-bestuurder CBF

Gerjob Lootens
Impact & Innovatie CBF

**Dit is een uitgave van het CBF,
Toezichthouder Goede Doelen.**

CBF, Anthony Fokkerweg 1,
1059 CM Amsterdam

Tekst Gerjob Lootens, 'Impact & Innovatie' bij
het CBF.

Vormgeving Majorie Kool.

Drukwerk Jubels B.V.

© 2021 CBF

Disclaimer

Het CBF heeft dit rapport met de grootste
zorg samengesteld. Desondanks kunnen we
geen garanties geven voor de volledigheid,
juistheid of actualiteit van de informatie. Het
CBF accepteert geen aansprakelijkheid voor
de inhoud van deze informatie of voor de
gevolgen van het gebruik daarvan. Aan de
inhoud van dit rapport kunnen geen rechten
worden ontleend.

Copyright

Het CBF behoudt zich uitdrukkelijk het
auteursrecht voor op de inhoud van dit
rapport. Het is niet toegestaan de informatie,
anders dan voor persoonlijk gebruik,
te verspreiden of te kopiëren, zonder
schriftelijke toestemming van het CBF.

Contact

Heeft u vragen over dit rapport of het CBF?
Neem contact met ons op via 020 - 417 00 03
of info@cbf.nl.



INHOUD

Woord vooraf	3
Inleiding	7
Deel I - Voor kleinere Erkende Goede Doelen	9
Bestuur en integriteit	10
Gespreksvragen	12
Schendingen melden	14
Gespreksvragen	16
Onderzoek & maatregelen	18
Gespreksvragen	20
Vastleggen van beleid	22
Gespreksvragen	24
Deel II - Voor grotere Erkende Goede Doelen	27
Gedragscode	28
Gespreksvragen	30
Praktijkvoorbeelden	32
Integer gedrag bevorderen	36
Schendingen melden	38
Gespreksvragen	40
Onderzoek & maatregelen	42
Gespreksvragen	44
Integriteitsbeleid	46
Gespreksvragen	48
Cultuurmodel Muel Kaptein	51
Integriteit & cultuur	52

**‘INTEGRITY WITHOUT KNOWLEDGE
IS WEAK AND USELESS, AND KNOWLEDGE
WITHOUT INTEGRITY IS DANGEROUS
AND DREADFUL.’**

Samuel Johnson (1709-1784) *Engelse schrijver*

INLEIDING

Toezicht op integriteitsbeleid

Vanaf 2019 bevat de Erkenningsregeling voor goededoelenorganisaties een nieuw hoofdstuk met normen betreffende integriteit. Dat jaar was een ontwikkeljaar waarin organisaties de tijd hadden zich voor te bereiden om aan deze nieuwe normen te voldoen. In 2020 hebben we deze normen getoetst met een thematische toets. Organisaties die nog niet aan de Erkenningsnormen voldeden, kregen van ons een aanwijzing.

Over de cijfers

De cijfers in dit boekje zijn gebaseerd op de thematische toets uit 2020. Ze laten zien waar de sector op dat moment stond als het gaat om de inrichting van integriteitsbeleid. In totaal zijn de antwoorden van 460 organisaties (waarvan 261 grote en 299 kleinere) verwerkt in dit rapport.

Passende normen

Hoe groter organisaties worden, hoe meer mensen betrokken raken en hoe meer middelen beschikbaar zijn. Dat maakt dat grote organisaties complexer georganiseerd worden. Ook de risico's worden complexer. Daarom gelden voor grotere organisaties verdergaande normen dan voor kleinere organisaties. Een organisatie met meer dan € 500.000 baten per jaar wordt beschouwd als een grote organisatie.

De vraagstukken rondom integriteit zijn voor grote en kleine organisaties dezelfde. Toch maken we in dit boekje onderscheid tussen kleine en grote organisaties. De geldende normen zijn immers verschillend.

NORMEN INTEGRITEIT

DEEL I - VOOR KLEINERE ERKENDE GOEDE DOELEN

Norm 6.1.1

- 6.1.1** De organisatie geeft inzicht in de wijze waarop zij grensoverschrijdend gedrag tracht te voorkomen.

Bespreekpunt 6.1.2 & 6.1.3

- 6.1.2** De organisatie licht toe op welke vormen van grensoverschrijdend gedrag zij alert is in de context van haar doel/doelgroep.
- 6.1.3** De organisatie licht toe hoe grensoverschrijdend gedrag veilig kan worden gemeld en (...).

Bespreekpunt 6.1.3 (vervolg)

- 6.1.3** De organisatie licht toe (...) welke maatregelen zij neemt naar aanleiding van een melding.



BESTUUR EN INTEGRITEIT

Het managen van integriteit

Integriteitsbeleid heeft als doel gewenst gedrag te bevorderen en ongewenst gedrag te voorkomen. Dat vraagt van het bestuur om aandacht te hebben voor allebei: niet alleen het voorkómen van ongewenst en immoreel gedrag, maar juist ook de investering in goed gedrag.

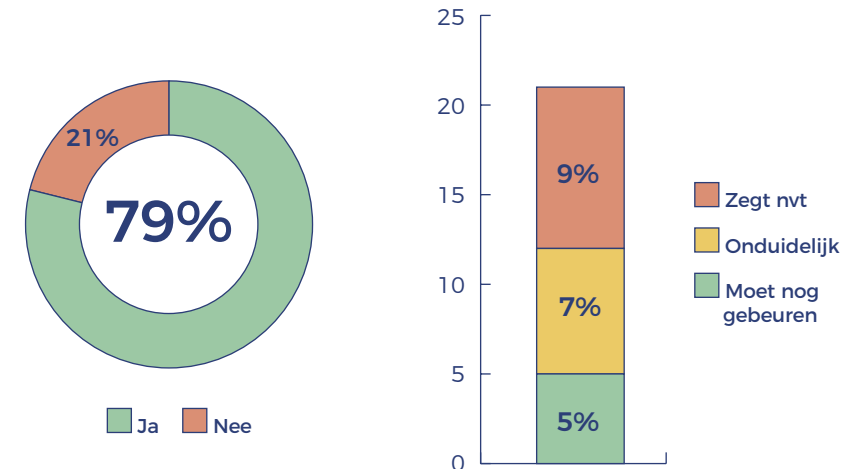
We benadrukken dat, omdat de eerste stap in integriteitsbeleid preventie is. Preventie van ongewenst gedrag, juist ook door gewenst gedrag te bevorderen.

Integriteitsbeleid wordt vaak uitgewerkt in drie onderdelen:

1. Preventie - van ongewenst gedrag
2. Detectie - van (on)gewenst gedrag
3. Respons - op (on)gewenst gedrag

Deels is dat te organiseren met goede afspraken. Deels vraagt dat om een cultuur van reflectie op wat moreel gedrag is. Ethiek hoort natuurlijk niet alleen in de bestuursvergadering, maar juist ook in de dagelijkse activiteiten thuis.

Heeft u met het bestuur gesproken over integriteit en grensoverschrijdend gedrag?



79% van de organisaties (van de 299 respondenten) heeft met het bestuur gesproken over integriteit en grensoverschrijdend gedrag. De overige 21% geeft wisselende verklaringen, waaronder organisaties die aangeven dat integriteit voor hen niet van toepassing is.

Wat vraagt het CBF van Erkende Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij expliciet kunnen maken welke maatregelen zij nemen om gewenst gedrag te bevorderen en ongewenst gedrag te voorkomen.

Integriteit vraagt blijvend om aandacht. Daarom verwacht het CBF dat besturen van goededoelenorganisaties met enige regelmaat reflecteren in hoeverre de genomen maatregelen voldoende zijn.



SCHEENDINGEN MELDEN

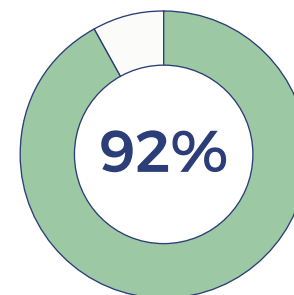
Een veilig meldklimaat

Het is belangrijk te investeren in een cultuur waarin gedrag bespreekbaar is. En waarin mensen niet alleen praten over hoe het hoort, maar ook aanspreekbaar zijn op hun gedrag.

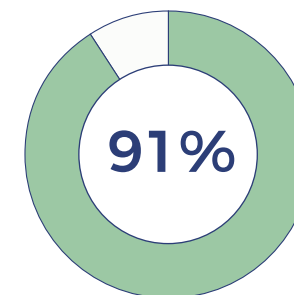
Wanneer er ondanks preventieve maatregelen tóch grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt, wil je dat als bestuurder graag weten. Je hoopt dat er melding van wordt gedaan, ongeacht of de melder een medewerker is, vrijwilliger of misschien iemand van de doelgroep.

Het is daarbij verstandig om afspraken te maken over hoe ongewenst gedrag bespreekbaar is en bij wie kan worden gemeld. Sommige meldingen kunnen worden besproken met een leidinggevende of een bestuurder. Ernstiger meldingen vragen om een vertrouwenspersoon. In alle gevallen moet duidelijk zijn hoe veiligheid en vertrouwelijkheid binnen de organisatie zijn geborgd.

Heeft u met het bestuur gesproken over integriteit en grensoverschrijdend gedrag?



In 92% van de bestuursgesprekken over integriteit was aandacht voor specifieke vormen van grensoverschrijdend gedrag waarop de organisatie extra alert is.



In 91% van de bestuursgesprekken over integriteit was aandacht voor de manier waarop (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag gemeld kan worden.

Wat vraagt het CBF van Erkenste Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij blijvend aandacht hebben voor integriteit en mogelijk grensoverschrijdend gedrag. Dat geldt ook voor mensen die in uw opdracht werken.

Daarnaast verwacht het CBF van goededoelenorganisaties dat zij steeds hun best doen om, op een veilige en vertrouwelijke manier, zo goed mogelijk aanspreekbaar te zijn voor meldingen van (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag.



Adequaat meldingen opvolgen

Melders van grensoverschrijdend gedrag zijn vaak erg betrokken bij de organisatie en willen herhaling van (mogelijke) misstanden voorkomen. Een melding wordt niet lichtvaardig gedaan. Daarom moet een organisatie goed voorbereid zijn.

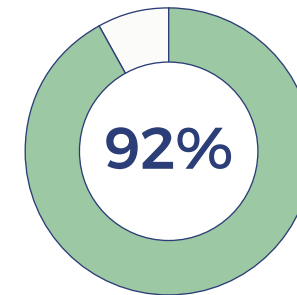
Een adequate opvolging van een melding bestaat uit de volgende drie stappen:

- 1. Het onderzoeken van de melding**
- 2. Het bieden van hulp aan de slachtoffers**
- 3. Het sanctioneren van misdragingen.**

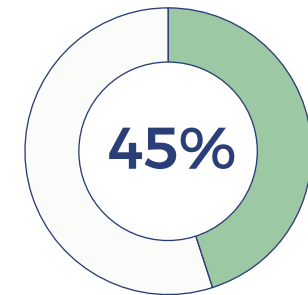
De bereidheid om te melden staat of valt met duidelijkheid over wat er met een melding zal worden gedaan en hoe vertrouwelijkheid daarin wordt geborgd.

Maatregelen naar aanleiding van meldingen laten zien wat een organisatie van haar betrokkenen verwacht en dragen zo weer bij aan preventie.

Wat doet u als uw organisatie een melding van (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag ontvangt? En heeft u de uitkomsten van uw bestuursgesprek vastgelegd?



In 92% van de bestuursgesprekken over integriteit was aandacht voor wat het bestuur doet als zij een melding ontvangen van (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag .



45% van de organisaties heeft de uitkomsten van het bestuursgesprek over integriteit en grensoverschrijdend gedrag vastgelegd.

Wat vraagt het CBF van Erkenste Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij goed zijn voorbereid wanneer er een melding van (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag komt.

De normsteller heeft geen harde eisen gesteld aan de wijze waarop organisaties voorbereid moeten zijn. Om toch enige richting te geven heeft het CBF enkele aspecten benoemd waar u aan kunt denken.



VASTLEGGEN VAN BELEID

Een voortdurend gesprek

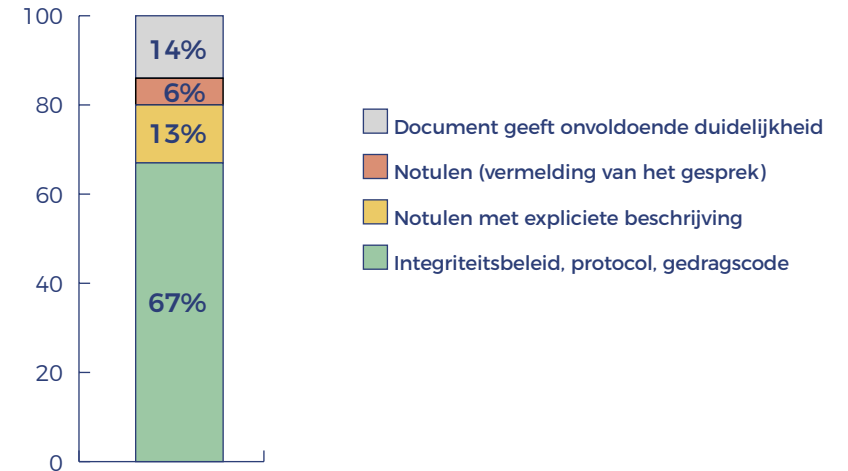
Integriteit is nooit af. Zoals je er je leven lang naar kunt streven een goed mens te zijn, zo blijft het ook voortdurend aandacht vragen om een integere organisatie te zijn. Daarom is het belangrijk om vast te leggen wat de gemeenschappelijke waarden en normen zijn.

En integriteit stopt natuurlijk niet bij de voordeur. In veel relaties heb je invloed. Je kunt daarbij denken aan mensen die je financiert, of die in jouw opdracht werken of bijvoorbeeld betrokkenen uit de doelgroep. Als het gaat om integriteit heb je ook in de 'keten' een rol.

Eén keer praten over integriteit is dus niet voldoende. Het moet steeds opnieuw onderwerp van gesprek zijn. Het CBF moet dat ook kunnen vaststellen.

Een behoorlijk aantal organisaties heeft een handzaam protocol integriteit, een eigen gedragscode of een integriteitsbeleid uitgewerkt. Daarmee gaan ze zelfs verder dan de norm. De uitdaging blijft die documenten 'levend' te houden.

Op welke manier hebben organisaties hun bespreking vastgelegd?



45% van de organisaties heeft het bestuursgesprek vastgelegd en dat document met het CBF gedeeld. 67% van de organisaties heeft een integriteitsbeleid, een protocol of een gedragscode in enige vorm vastgelegd. 13% deelde notulen, met een inhoudelijk verslag van de bespreking. 6% deelde notulen waarin de bespreking stond vermeld. 14% deelde een document dat geen duidelijkheid bood over de bespreking.

Wat vraagt het CBF van Erkende Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij expliciet maken welke maatregelen zij nemen om gewenst gedrag te bevorderen en ongewenst gedrag te voorkomen. Het CBF moet dat ook kunnen vaststellen. De manier waarop u dat doet is vrij. Een apart document zoals een protocol of een integriteitsbeleid is niet verplicht, maar juichen we wel toe.

Norm 6.1 Gedragscode

- 6.1.1 De organisatie heeft een gedragscode met een expliciete beschrijving van de normen en waarden van de organisatie.
- 6.1.2 De gedragscode gaat in ieder geval ook in op (seksueel) ongewenst gedrag.
- 6.1.3 De organisatie geeft inzicht in de wijze waarop zij integer gedrag bevordert bij medewerkers en andere betrokkenen bij de organisatie.

Norm 6.3 Melden van schendingen

- 6.3.1 De organisatie heeft een meldpunt waar schendingen veilig en vertrouwelijk, op laagdrempelige wijze, door iedereen kunnen worden gemeld.

Bespreekpunt 6.4 Onderzoek en maatregelen

- 6.4.1 De organisatie geeft inzicht in de wijze waarop zij borgt dat:
 - a. meldingen worden onderzocht;
 - b. adequate maatregelen worden genomen, waarbij ook aandacht wordt geschonken aan het bieden van passende ondersteuning aan betrokkenen en de communicatie daaromtrent.

Norm 6.2 Interne organisatie

- 6.2.1 De organisatie heeft een integriteitsbeleid en geeft inzicht in de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid is belegd.

NORMEN INTEGRITEIT

DEEL II - VOOR GROTERE ERKENDE GOEDE DOELEN



GEDRAGSCODE

Het belang van een gedragscode

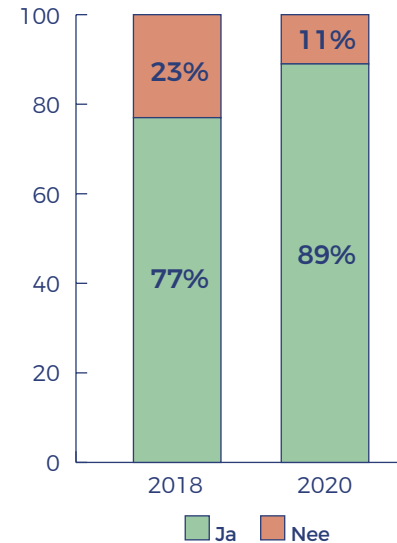
De eerste stap van integriteitsbeleid is de aandacht voor preventie. Een gedragscode is een belangrijke uitwerking van die eerste stap.

In een gedragscode beschrijven organisaties hun kernwaarden en basisbeginselen: vanuit welke visie en met welke houding kijken zij naar vraagstukken die in hun werkveld belangrijk zijn?

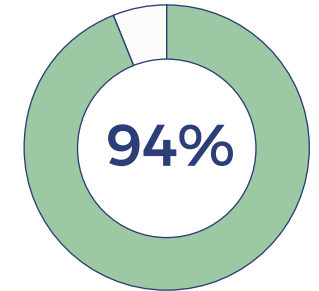
Een gedragscode maakt duidelijk wat een organisatie onder integer handelen verstaat, wat mensen binnen de organisatie van elkaar (mogen) verwachten en wat anderen van hen mogen verwachten als het gaat om integriteit.

Vaak worden in de gedragscode ook regels of normen vastgelegd en omgangsvormen beschreven. Een gedragscode kan op die manier richting geven bij vragen over wat wel en wat geen behoorlijk gedrag is.

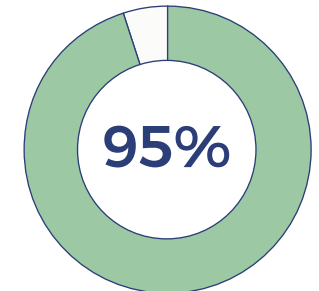
Beschikt uw organisatie over een gedragscode?



In 2018 beschikte 77% van totaal 252 organisaties over een eigen gedragscode. In 2020 beschikt 89% (van 299 respondenten) over een eigen gedragscode



Kernwaarden – 94% van de gedragscodes bevat een expliciete beschrijving van de organisatiewaarden.



Ongewenst gedrag – 95% van de gedragscodes heeft aandacht voor (seksueel) ongewenst gedrag

Wat vraagt het CBF van Erkende Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij beschikken over een eigen gedragscode, waarin aandacht is voor de eigen kernwaarden en waarin ongewenst gedrag wordt benoemd.



GESPREKSVRAGEN

1. Wat is de basishouding binnen jullie organisatie?

→ **Welke mensen zijn allemaal betrokken bij de realisatie van jouw missie en visie?**

Benoem de belangrijkste groepen of namen. Probeer niet volledig te zijn.

→ **Welke waarden hebben jullie veelal met hen gemeenschappelijk?**

Wat zijn voor jullie belangrijke waarden? Welke deel je met de voren-
genoemde groepen? Welke waarden deel je niet of minder? Van welke
waarden weet je het niet?

→ **Met welke houding kijken jullie naar vraagstukken en dilemma's?**

Geven de (kern)waarden richting en houvast bij vraagstukken en
dilemma's? Welke waarden kunnen rekenen op begrip? Welke kunnen
weleens spannend worden in contact met anderen?

Aspecten integere organisatiecultuur

Draag zorg voor **helderheid**
Draag zorg voor **betrokkenheid**

**'INTEGRITY SIMPLY MEANS A WILLING-
NESS NOT TO VIOLATE ONE'S IDENTITY.'**

Erich Fromm (1900-1980) Duits-Amerikaans filosoof en psycholoog

PRAKTIJKVOORBEELDEN

Integriteit en cultuur

In een integere organisatie is er steeds aandacht voor de bevordering van integer en gewenst gedrag van vrijwilligers, medewerkers en andere belanghebbenden. De organisatie is duidelijk over wat zij verwacht van alle betrokkenen (preventie). Ze maakt gedrag bespreekbaar en transparant (detectie). En ze waardeert moreel gedrag en treedt op bij overtredingen (respons).

Integriteit wordt stevig verankerd als preventie, detectie en respons zijn verweven in de cultuur van de organisatie.

Zo'n integere organisatiecultuur is te duiden aan de hand van acht kenmerken (*soft controls*). We noemen ze hier en geven voorbeelden die organisaties beschreven.

1. Helderheid

'Nieuwe medewerkers bespreken en ondertekenen de gedragscode bij indiensttreding. Ook volgt een integriteitstraining. Frequent doen medewerkers een herhaling hiervan.'

2. Bespreekbaarheid

'We hebben het integrity-kaartspel van Partos gespeeld met het hele team om zo discussie over integriteitsdilemma's te stimuleren.'

'Dagelijks moment van bezinning en gebed. Regelmatig komen onderwerpen rondom integriteit voorbij.'

'Onze integriteitsmedewerker heeft dit jaar verschillende moresprudentiebijeenkomsten georganiseerd waarin we in kleinere groepen integriteitsvraagstukken bespreken.'

3. Voorbeeldgedrag

'Managers bevorderen een open bedrijfscultuur door dingen naar elkaar en naar de medewerkers bespreekbaar te maken en te luisteren naar kritiek.'

'Een aantal managers volgde de training integer leiderschap via Goede Doelen Nederland. Deelnemers vertellen daarover en delen tips en adviezen.'

'De HR-manager en directeur zorgen dat zij alle medewerkers regelmatig spreken over hoe het gaat en of ze ergens hulp bij nodig hebben.'

‘HE WHO CLOSES HIS EARS TO THE VIEWS OF OTHERS SHOWS LITTLE CONFIDENCE IN THE INTEGRITY OF HIS OWN VIEWS.’

William Congreve (1670-1729) Brits toneelschrijver

4. Betrokkenheid

‘De gedragscode is in samenspraak met alle teamleden tot stand gekomen.’

‘Wij hebben een werkgroep HR en Werkklimaat waarin medewerkers van elke afdeling en het MT zijn vertegenwoordigd. In deze werkgroep bespreken wij allerhande HR-zaken, waaronder morele dilemma’s en hoe te handelen, en de sociale veiligheid op kantoor. De sfeer in deze werkgroep is open en constructief.’

5. Uitvoerbaarheid

‘We bespreken situaties op individueel en teamniveau waarin integriteit een rol speelt: hoe is er gehandeld en/of hoe zou er gehandeld kunnen worden?’

‘Minimaal eens per jaar houden alle kantoren moreel beraad: de inhoud van de code wordt besproken en fictieve en werkelijke casuïstiek bediscussieerd in groepjes: wat vind je van de casus? Is het ongepast gedrag? Wat zou jij doen als je hiervan getuige bent?’

6. Transparantie

‘Als we met kinderen/deelnemers werken is dat nooit 1-op-1. Externe communicatie verloopt via sociale media waardoor alles zichtbaar is. Onze achterban kan ons zo corrigeren.’

7. Aanspreekbaarheid

‘Met een buddy-systeem worden nieuwe collega’s wegwijs gemaakt in de (on)geschreven regels. Twee keer per jaar organiseren we een leerdag waarbij we kritisch kijken naar ons werk en elkaar feedback geven.’

8. Waarderen en sanctioneren

‘Integer gedrag is een vast onderdeel in de cyclus van functioneren en beoordelen.’

‘TRY NOT TO BECOME A MAN OF SUCCESS BUT RATHER TRY TO BECOME A MAN OF VALUE.’

Albert Einstein (1879-1955) Duits-Amerikaans natuurkundige



INTEGER GEDRAG BEVORDEREN

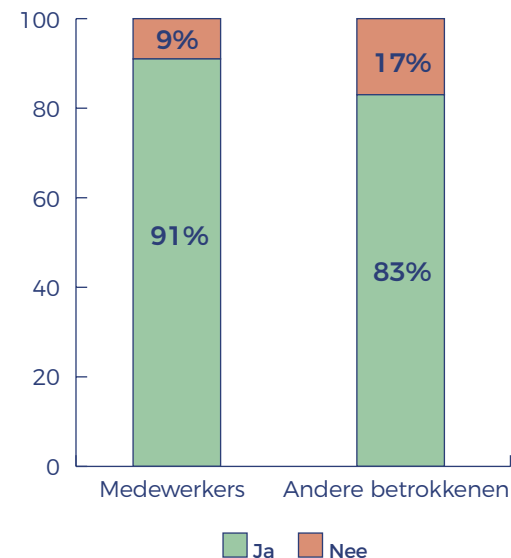
Integer gedrag bevorderen

Waar mensen werken, lopen ze tegen dilemma's aan. Het is dan van belang dat zij weten wat de waarden, normen en regels zijn. Zo is er een gemeenschappelijke basis om deze dilemma's te bespreken en de code in de praktijk ook daadwerkelijk te volgen.

Organisaties gebruiken allerlei methoden om integer gedrag te bevorderen, zowel voor (onbetaalde) medewerkers als andere betrokkenen.

Integriteit stopt natuurlijk niet bij de voordeur. In veel relaties heb je invloed. Je kunt daarbij denken aan fondsaanvragers, uitvoerders, intermediairs, betrokkenen uit de doelgroep, enz. Als het gaat om integriteit heb je ook in de keten een rol.

Kunt u aan de hand van voorbeelden inzichtelijk maken hoe u integer gedrag bevordert?



91% van de organisaties kan aan de hand van voorbeelden toelichten hoe zij integer gedrag bevordert bij medewerkers. 83% van de organisaties kan voorbeelden geven over andere betrokkenen bij de organisatie.

Wat vraagt het CBF van Erkende Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij concrete voorbeelden kunnen geven van de manier waarop zij integer gedrag bevorderen. Het gaat dan niet alleen om directe collega's en vrijwilligers, maar om iedereen die bij het werk van de organisatie betrokken is.

In de keten verwacht het CBF dat integriteit minimaal onderwerp van gesprek is.



SCHEENDINGEN MELDEN

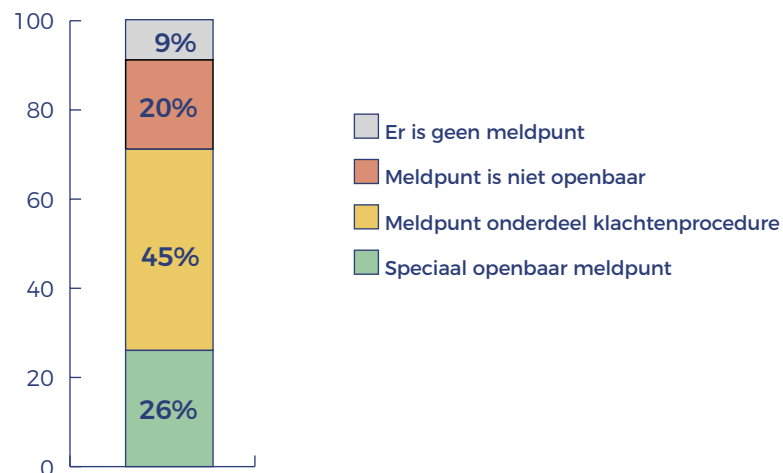
Een veilig meldklimaat

Het is belangrijk te investeren in een cultuur waarin gedrag bespreekbaar is. En waarin mensen niet alleen praten over hoe het hoort, maar ook aanspreekbaar zijn op hun gedrag.

Wanneer er ondanks preventieve maatregelen tóch grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt, wil je dat als bestuurder graag weten. Je hoopt dat er melding van wordt gedaan, ongeacht of de melder een medewerker is, vrijwilliger of misschien iemand van de doelgroep.

Het is daarbij verstandig om afspraken te maken over hoe ongewenst gedrag bespreekbaar is en bij wie kan worden gemeld. Sommige meldingen kunnen worden besproken met een leidinggevende of een bestuurder. Ernstiger meldingen vragen om een vertrouwenspersoon. In alle gevallen moet duidelijk zijn hoe veiligheid en vertrouwelijkheid binnen de organisatie zijn geborgd.

Beschikt uw organisatie over een meldpunt waar schendingen veilig en vertrouwelijk, op laagdrempelige wijze, kunnen worden gemeld?



Meldpunten vaak onvoldoende toegankelijk

91% van de organisaties geeft aan te beschikken over een meldpunt voor integriteitsschendingen. 20% heeft geen openbaar meldpunt. 45% heeft een meldpunt als onderdeel van de standaard klachtenprocedure. 26% heeft een speciaal openbaar meldpunt en voldoet daarmee aan de norm.

Wat vraagt het CBF van Erkende Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij een speciaal meldpunt inrichten. Dat meldpunt moet openbaar bereikbaar zijn en in principe los staan van de reguliere klachtenregeling. Meldingen dienen vertrouwelijk en veilig te worden behandeld.

Daarom moet een melder vooraf kunnen weten wat er wel en wat niet met zijn melding gebeurt. Ook moet helder zijn wie de melding ontvangt en waarom een melder juist die persoon in vertrouwen moet kunnen nemen.



GESPREKSVRAGEN

2. Voor welk ongewenst gedrag ben je kwetsbaar?

→ Welke zaken kunnen een risico vormen voor je eigen team en de groepen waar je mee werkt?

Werk je met kwetsbare doelgroepen? Word je gezien als expert of autoriteit? Is er sprake van machtsverhoudingen in je werk?

→ Begin eens te denken vanuit gedrag dat duidelijk grensoverschrijdend is. Verzin voorbeelden die 'kleiner' (minder erg) zijn.

Bijvoorbeeld: pestgedrag kan beginnen vanuit geroddel en subtiel buitensluiten. Andere voorbeelden:

Pesten - 'roddelen is toch nog geen pesten?'

Vernedering - 'ik werk met zielige kindjes'

Lekken van informatie - '...maar dat heb je niet van mij'

Intimidatie - 'dat krijg je dan vanzelf terug op je beoordeling...'

Discriminatie - 'je parkeert als een vrouw... is 'n grapje hoor...'

→ Welke van deze gedragingen zijn zichtbaar? Welke blijven gemakkelijker verhuld?

Aspecten integere organisatiecultuur

Draag zorg voor haalbaarheid

Draag zorg voor zichtbaarheid

'ES IST NICHT GENUG, ZU WISSEN, MAN MUSS AUCH ANWENDEN; ES IST NICHT GENUG, ZU WOLLEN, MAN MUSS AUCH TUN.'

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) Duits schrijver en dichter



Adequaat meldingen opvolgen

Melders van grensoverschrijdend gedrag zijn vaak erg betrokken bij de organisatie en willen herhaling van (mogelijke) misstanden voorkomen. Een melding wordt niet lichtvaardig gedaan. Daarom moet het meldingsproces goed op orde zijn.

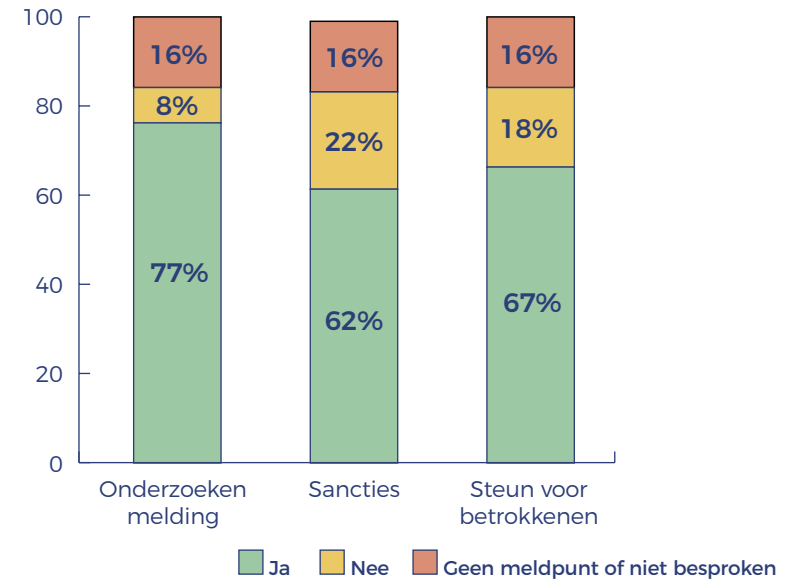
Een adequate opvolging van een melding bestaat uit de volgende drie stappen:

1. Het onderzoeken van de melding
2. Het bieden van hulp aan de slachtoffers
3. Het sanctioneren van misdrijvingen.

De bereidheid om te melden staat of valt met duidelijkheid en vertrouwelijkheid van het meldingsproces, adequaat onderzoek van de melding en passende maatregelen. Dat laatste kan een sanctie voor een medewerker zijn, maar ook het aanscherpen van een procedure.

Maatregelen naar aanleiding van meldingen laten zien wat van mensen wordt verwacht en dragen zo weer bij aan preventie.

Heeft u besproken en vastgelegd wat u doet als u een melding ontvangt van (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag?



77% van de organisaties heeft besproken en vastgelegd hoe zij een melding onderzoeken. 62% heeft mogelijke sancties besproken en vastgelegd. 67% heeft mogelijke steun voor betrokkenen besproken en vastgelegd. 16% heeft geen meldpunt of is niet voorbereid.

Wat vraagt het CBF van Erkende Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij goed zijn voorbereid wanneer er een melding van (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag komt.

De normsteller heeft geen harde eisen gesteld aan de wijze waarop organisaties voorbereid moeten zijn. Wel geeft zij richting door een aantal aspecten te benoemen. Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij deze aspecten doordenkt.



GESPREKSVRAGEN

3. Hoe ga je om met ongewenst gedrag?

→ **Spreken jullie elkaar aan op ongewenst gedrag? Welke voorbeelden ken je daarvan?**

Wat maakt het moeilijk om elkaar aan te spreken? Wat zou het gemakkelijker kunnen maken?

→ **Is er de mogelijkheid om in vertrouwen je verhaal te doen? Ook voor mensen uit de doelgroep?**

Is er een vertrouwenspersoon beschikbaar en vertrouwt je erop dat die echt jouw belang op het oog heeft en geen andere belangen heeft?

→ **Kan iedereen meldingen over ongewenst gedrag gemakkelijk en vertrouwelijk indienen?**

Hoe hoog of laag ervaar je de drempel om contact te zoeken met de vertrouwenspersoon? En om daarna formeel een melding te doen? Hoe schat je die drempels in voor anderen?

→ **Hoe worden meldingen onderzocht? Welke sancties bestaan er?**

Is voor iedereen duidelijk wat er met een melding gebeurt?

Aspecten integere organisatiecultuur

Draag zorg voor **aanspreekbaarheid**

Draag zorg voor **waardering & sanctionering**

**'THE WEAK CAN NEVER FORGIVE.
FORGIVENESS IS THE ATTRIBUTE
OF THE STRONG.'**

Mahatma Gandhi (1869-1948) *Indiaas politicus*



INTEGRITEITSBELEID

Integriteitsbeleid & ethiek

Integriteitsbeleid heeft als doel gewenst gedrag te bevorderen en ongewenst gedrag te voorkómen. Beide aspecten dienen dus te worden uitgewerkt: niet alleen het voorkomen van immoreel gedrag, maar juist ook de investering in goed gedrag.

We benadrukken dat omdat de eerste stap in integriteitsbeleid preventie is. Preventie van ongewenst gedrag, juist ook door gewenst gedrag te bevorderen.

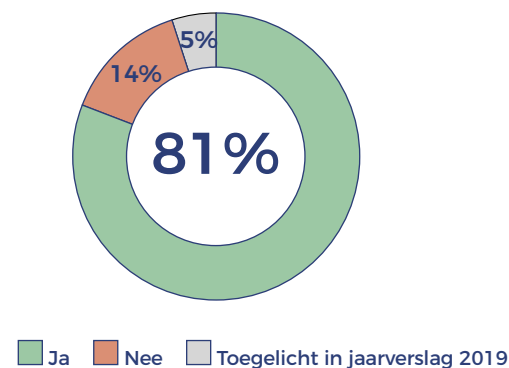
Integriteitsbeleid wordt vaak uitgewerkt in drie stappen:

- 1. Preventie - van ongewenst gedrag**
- 2. Detectie - van (on)gewenst gedrag**
- 3. Respons - op (on)gewenst gedrag.**

Deels is dat te organiseren met systemen en procedures. Deels vraagt dat om een cultuur van reflectie op wat moreel gedrag is.

Hoe dan ook vraagt integriteitsbeleid om een verzekerde plaats voor ethiek in de organisatie, zowel in de bestuurskamer als bij het koffiezetapparaat.

Heeft uw organisatie integriteitsbeleid vastgelegd?



81% van de organisaties heeft integriteitsbeleid vastgelegd. 14% heeft geen integriteitsbeleid vastgelegd. De laatste 5% ook niet, maar heeft dit wel toegelicht in het jaarverslag.

Wat vraagt het CBF van Erkende Goede Doelen?

Het CBF verwacht van goededoelenorganisaties dat zij expliciet kunnen maken welke maatregelen zij nemen om gewenst gedrag te bevorderen en ongewenst gedrag te voorkomen.

Daarnaast verwachten we dat iemand verantwoordelijk is voor het uitwerken van dit integriteitsbeleid en voor een regelmatige reflectie daarop. Dit beleid en de reflectie daarop dienen vanaf 2020 in het jaarverslag te worden toegelicht.



GESPREKSVRAGEN

4. Hoe bevorder je gewenst gedrag?

→ Hoe gemakkelijk is het om dilemma's te bespreken binnen je organisatie?

Welke dilemma's kunnen spelen in het werken met kwetsbare groepen? En in de onderlinge omgang?

→ Geven de kernwaarden richting in dilemma's?

Als je een dilemma ervaart, helpen de kernwaarden dan:

- Om het dilemma te bespreken en te wegen?
- Om te bepalen wat je gaat doen?

→ Wie geeft het goede voorbeeld?

Welke goede voorbeelden ken je? Waarom vind je dat een goed voorbeeld?

→ In hoeverre wordt integer gedrag (soms de *hard choices*) gewaardeerd?

Wat mag integer gedrag kosten? Is iets doen (of juist niet doen) vanuit een integriteitsoverweging een goede reden om doelstellingen niet te halen? Of om extra kosten te maken? Ervaar je dat ook zo?

Aspecten integrale organisatie

Draag zorg voor **bespreekbaarheid**

Draag zorg voor **voorbeeldgedrag**

'ALLE GOEDE SPREUKEN ZIJN REEDS OP DE WERELD; MEN VERZUIMT SLECHTS OM ZE TOE TE PASSEN.'

Blaise Pascal 1623-1662 Frans wis- en natuurkundige en filosoof

BIJLAGE

CULTUURMODEL MUEL KAPTEIN

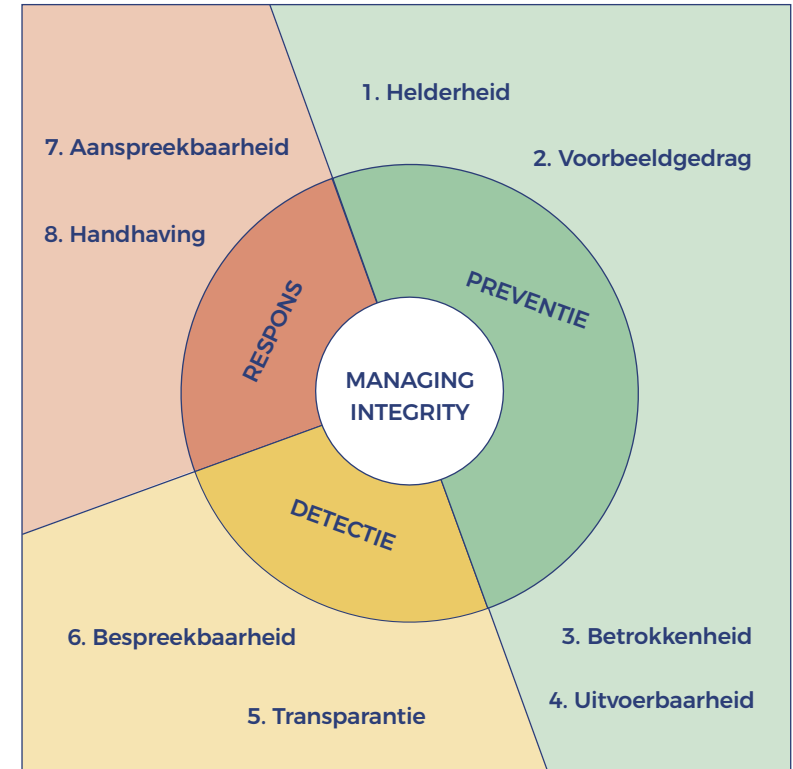
‘TOEN IK EEN JONGEN VAN 14 WAS, WAS MIJN VADER ZO DOM DAT IK DE OUDE HEER NAUWELIJKS IN MIJN OMGEVING KON DULDEN. MAAR TOEN IK 21 WERD, VERBAASDE IK MIJ ER GEWELDIG OVER HOEVEEL HIJ IN DIE 7 JAAR HAD BIJGELEERD.’

Mark Twain (1835-1910) Amerikaans schrijver

INTEGRITEIT & CULTUUR

In zijn doctoraalonderzoek naar de oorzaken van 150 'ontsporingen' binnen organisaties, laat professor Muel Kaptein zien dat er acht cultuurdimensies zijn die het gedrag van mensen in organisaties het meest beïnvloeden. Hoe prominenter deze zogenoemde *soft controls* in een organisatie aanwezig zijn, des te groter is de kans op gewenst gedrag en des te kleiner de kans op risico's en incidenten.

Muel Kaptein is sinds 1991 actief op het terrein van business ethiek. Kaptein is partner bij KPMG en hoogleraar business ethics and integrity management aan de Erasmus Universiteit. Hij was eerder betrokken bij onze uitgave 'Couleur locale' (2019).



Bron: De tekst uit deze bijlage is overgenomen uit: 'Acht basis soft controls - Tijd voor next level compliance', KPMG, Februari 2016, online beschikbaar: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/20160218-acht-basis-soft-controls.pdf>

ACHT BASIS SOFT CONTROLS

1. Helderheid

Helderheid voor bestuur, managers en medewerkers over wat gewenst en ongewenst gedrag is. Hoe helderder de verwachtingen, hoe beter mensen begrijpen wat ze moeten doen, en hoe groter de kans dat ze dat ook écht doen.

2. Voorbeeldgedrag

Voorbeeldgedrag van bestuur, hoger management en direct leidinggevenden. Hoe beter het voorbeeld dat in de organisatie wordt gegeven, hoe beter mensen zich gedragen; en omgekeerd.

3. Betrokkenheid

Betrokkenheid bij de organisatie van de kant van bestuur, management en medewerkers. Hoe meer de organisatie mensen behandelt met respect en ze betreft, hoe meer mensen hun best doen om de belangen van de organisatie te behartigen.

4. Uitvoerbaarheid

Uitvoerbaarheid van doelen, verantwoordelijkheden en taken. Hoe méér mensen kunnen beschikken over de juiste kennis en kunde, hoe beter ze kunnen doen wat van hen wordt verwacht.

5. Transparantie

Transparantie van gedrag. Hoe beter mensen het gedrag van zichzelf en dat van anderen kunnen waarnemen, inclusief het effect ervan, hoe beter ze in staat zijn om het eigen gedrag aan te passen aan de verwachtingen van anderen.

6. Bespreekbaarheid

Bespreekbaarheid van standpunten, emoties, dilemma's en overtredingen. Hoe meer ruimte mensen hebben om te praten over dit soort morele kwesties, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk doen en hoe meer ze hierbij leren van anderen.

7. Aanspreekbaarheid

Aanspreekbaarheid op fouten, incidenten en calamiteiten. Hoe veiliger mensen zich voelen met dingen melden, of met het direct aanspreken van anderen in de organisatie, hoe meer zij dit ook daadwerkelijk zullen doen en hoe meer ze van deze situaties leren.

8. Handhaving

Handhaving door middel van het waarderen - of zelfs belonen - van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag. Hoe beter de handhaving, hoe meer mensen zullen neigen naar wat wordt beloond en vermijden wat wordt bestraft.

OVER HET CBF

Het CBF houdt toezicht op de Erkende Goede Doelen in Nederland, informeert en reflecteert. Wij zorgen ervoor dat Erkende Goede Doelen hun beloftes nakomen en integer opereren. Zo bouwen we aan het publieksvertrouwen en zorgen we ervoor dat mensen met een gerust hart kunnen geven aan Erkende Goede Doelen die de wereld beter maken.

Toezicht houden

In Nederland is er geen toezicht op goede doelen vanuit de overheid. Daarom heeft de sector het toezicht zelf geregeld. Het CBF is aangewezen als onafhankelijke toezichthouder en controleert de Erkende Goede Doelen.

Het actief toezicht van het CBF bestaat uit het controleren van goede doelen die de Erkenning aanvragen of hebben. Hiervoor hanteren we strenge kwaliteitseisen die zijn vastgesteld door de onafhankelijke Commissie Normstelling. Zo dragen we bij aan de kwaliteit van de goededoelensector en voorkomen we misstanden zo veel mogelijk. Sinds de invoering van de nieuwe Erkenningsregeling in 2016 is de Erkenning hard op weg de standaard te worden voor goede doelen.

Met het reactief toezicht op Erkende organisaties draagt het CBF bij aan het voorkómen, opsporen en corrigeren van misstanden in de goededoelensector. Dit doen we op basis van concrete meldingen of klachten.

Klachten en meldingen over niet-erkende organisaties registreren wij. Alle klachten over niet-erkende goede doelen worden geregistreerd om analyses te maken over de aard van klachten. Daarnaast kan het CBF bij veelvuldig inhoudelijk dezelfde klachten een waarschuwing plaatsen op zijn website of de klachten doorsturen naar het Openbaar Ministerie.

Informeren

Het is een taak van het CBF om openbare data beschikbaar te stellen en publiek, goede doelen, gemeentes, pers en bedrijven te informeren over goede doelen en de Erkenning. Zo dragen we bij aan het publieksvertrouwen. Ook zijn we een loket voor vragen over goede doelen.

Reflecteren

Door het toezicht doet het CBF een schat aan informatie op. In het kader van onze 'reflectierol' geven we belangrijke inzichten terug aan de sector, kijken we sectorbreed vooruit en gaan we de dialoog aan over trends en ontwikkelingen. Het doel is om samen te leren en zo bij te dragen aan de groei en verdere professionalisering van de sector.

'DE ENIGE ABSOLUTE WAARDE IS DE MENSELIJKE MOGELIJKHEID OM BOVEN ZICHZELF PRIORITEIT TE VERLENEN AAN DE ANDER.'

Emmanuel Levinas (1906-1995) *Frans-Joodse filosoof*

