

Couleur Locale

Over de inkleuring van integriteit
bij goededoelenorganisaties

Couleur Locale

**Over de inkleuring van integriteit
bij goededoelenorganisaties**

*Couleur locale: sfeer en
gebruiken die karakteristiek zijn
voor een plaats of een streek.*

De goededoelensector is veelkleurig en veelvormig. Gelukkig voelen steeds meer organisaties zich thuis bij de Erkenningsregeling die we drie jaar geleden lanceerden. Samen hebben we de Erkenningsregeling ingekleurd en mooie dingen bereikt. Maar we zijn natuurlijk nog niet klaar. We breiden ons kleurenpalet graag verder uit met nog meer ontwikkelgerichte initiatieven. Met oog voor ieders rol en verantwoordelijkheid. Vandaar ook dit boekje.

Dit jaar wordt aan de Erkenningsregeling een nieuw hoofdstuk 'Integriteit' toegevoegd. Vanaf 2020 gaat het CBF de daarbij horende integriteitsnormen ook handhaven. 2019 staat hiermee als ontwikkelingsjaar in het teken van te nemen maatregelen zodat Erkende Organisaties tijdig aan de normen voldoen.

Met dit boekje wil het CBF – als ontwikkelgerichte toezichthouder – integer handelen binnen de sector bevorderen en borgen. Integriteit gaat over waarden en is daarmee niet zwart-wit. Integriteit gaat over wat eerlijk en rechtvaardig is en over wat we met elkaar behoorlijk en onbehoorlijk vinden. Wat wel of niet integer is, is daarmee onderhevig aan interpretatie, aan het zoeken naar de nuances. Om zo, met elkaar, de grijze gebieden in te kleuren.

Integer handelen wordt in grote mate bepaald door de organisatiecultuur. Dat vergt moreel leiderschap en dat is niet in harde normen te vatten. Iedere organisatie kent immers zijn eigen 'couleur locale'. Maar tegelijkertijd moet de basis wel op orde zijn.

Daarom heeft dit boekje een tweeledig doel. Op basis van een eerste inventarisatie onder Erkende Goede Doelen geven we u terug waar de sector op dit moment staat voor wat betreft het op orde hebben van de basis. Daarnaast stellen we u een aantal gerichte reflectievragen om het gesprek over integriteit te bevorderen.

Ik hoop van harte dat de reflectievragen in dit boekje u zullen stimuleren om het gesprek over integriteit en moreel leiderschap binnen onze kleurrijke sector zowel aan de koffietafel als aan de bestuurstaafel voort te zetten.

Roline de Wilde, directeur CBF

'Couleur Locale'

Over de inkleuring van integriteit bij
goededoelenorganisaties

**Dit is een uitgave van het CBF,
Toezichthouder Goede Doelen,
ter gelegenheid van het event
Kleur Erkennen op 7 maart 2019.**

Over de auteurs

Dit boekje kwam tot stand op basis van
onderzoek van Gerjob Lootens, senior
auditor bij het CBF en werd aangevuld
met handreikingen van Muel Kaptein,
professor in Bedrijfsethiek en Integriteits-
management aan de RSM Erasmus
Universiteit Rotterdam en partner bij
KPMG.

Eindredactie Kees Post
Vormgeving Majorie Kool
Drukwerk Jubels bv
© 2019 CBF

Alle rechten voorbehouden. Niets uit
deze uitgave mag worden veelevoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd
gegevensbestand, of openbaar gemaakt,
in enige vorm of op enige wijze, hetzij
elektronisch, mechanisch, door print-
outs, kopieën, of op welke manier dan
ook, zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de uitgever.

De aanleiding van dit boekje	7
Integriteit: samen de grijze gebieden inkleuren	8
De thema's van de inventarisatie	9
1.a Preventie: een gedragscode	10
1.b Preventie: dilemma's	14
2. Signaleren	18
3. Handhaven	22
4. Verantwoorden	26
Integriteit: hoe nu verder?	30
Bijlagen: 1 Normen integriteit	34
Bijlagen: 2 De eerste inventarisatie	36
Bijlagen: 3 Een integere organisatiecultuur	38

‘Het is niet genoeg om kleuren, hoe mooi ze ook zijn, naast elkaar te plaatsen. De kleuren moeten ook op elkaar reageren. Anders krijg je kakofonie.’

HENRI MATISSE (1869 - 1954), FRANS KUNSTSCHILDER EN BEELDHOUWER

GEEN 'RED FLAGS' MEER...

Begin 2018 werd onze kleurrijke sector opgeschrikt door een 'red flag': diverse media maakten melding van een aantal gevallen van grensoverschrijdend gedrag bij (internationale) goederdoelenorganisaties. In reactie hierop startte de sector een Gezamenlijk Actieplan Integriteit. Een van de resultaten van het actieplan is het toevoegen van een nieuw hoofdstuk 'Integriteit' aan de normen van de Erkenningsregeling.

Om inzichtelijk te krijgen waar organisaties nu staan met betrekking tot integriteit en integriteitssystemen, deed het CBF in de zomer van 2018 een eerste inventarisatie onder Erkende Organisaties. Op basis van de uitkomsten daarvan ontwikkelden we dit boekje.

DE BREDERE CONTEXT...

Dit werkboekje past binnen de bredere context van het Gezamenlijk Actieplan Integriteit. Voor concrete handvatten voor het ontwikkelen en borgen van een integriteitssysteem verwijzen we graag naar de daarvoor beschikbare handreikingen die in het kader van het Gezamenlijk Actieplan Integriteit door de brancheorganisaties zijn ontwikkeld. Hoofdpijnen die in dit kader zijn uitgewerkt, zijn:

- **Normen voor integriteitsbeleid:** deze normen zijn bedoeld om integer handelen binnen organisaties en het gesprek over integriteitsdilemma's te bevorderen en te borgen.
- **Een handreiking voor integriteitssystemen:** praktische tips en voorbeelden over de werking van een integriteitssysteem. Hoe ga je om met een integriteitssysteem en hoe richt je het in?
- **Een handreiking verantwoording:** hoe en wanneer moeten organisaties zich verantwoorden over integriteit?

De inhoud van deze hoofdpijnen is overzichtelijk terug te vinden in een online magazine op de website van het CBF, onder Onderzoek en inzichten.

Integriteit: samen de grijze gebieden inkleuren

EEN EERSTE INVENTARISATIE

In de zomer van 2018 heeft het CBF 500 Erkende Organisaties bevestigd op vier thema's die samenhangen met integriteit en grensoverschrijdend gedrag.

De focus van de inventarisatie lag op maatregelen rondom het voorkómen van grensoverschrijdend gedrag. Maar maatregelen als gedragscodes en meldprocedures alleen zijn niet genoeg om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. Aandacht voor de onderliggende organisatiewaarden en de wijze waarop deze geborgd worden binnen de organisatiecultuur is minstens zo belangrijk. Daarbij is het goed om helder voor ogen te hebben op welke uitgangspunten een organisatie aanspreekbaar is en met welke waarden deze samenhangen. Integriteitsvraagstukken zijn doorgaans niet zwart-wit. Daarom nodigen wij u uit om in gesprek met elkaar de grijze gebieden verder in te kleuren.

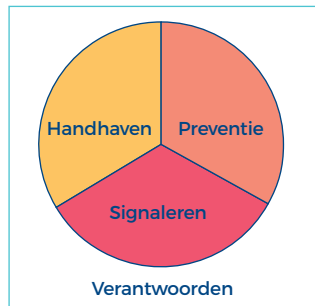
‘In het donker zijn alle kleuren gelijk.’

FRANCIS BACON (1561 - 1626), ENGELS FILOSOOF EN STAATSMAN

DE THEMA'S VAN DE INVENTARISATIE

Dit boekje is opgebouwd aan de hand van de vier thema's uit de inventarisatie:

1. Preventie
 - a. een gedragscode
 - b. dilemma's
2. Signaleren
3. Handhaven
4. Verantwoorden



De vragen die gesteld werden in het kader van preventie betroffen zowel het wel of niet hebben van een gedragscode als de manier waarop medewerkers en vrijwilligers worden gestimuleerd deze code na te leven. Beide aspecten worden afzonderlijk belicht.

OVER DE OPBOUW VAN DIT BOEKJE

Elk van de vier thema's wordt behandeld over meerdere pagina's. Eerst vindt u een korte introductie van het desbetreffende thema en de weergave van relevante cijfers uit onze inventarisatie. Vervolgens worden bijpassende reflectievragen gesteld en vindt u ruimte om deze te beantwoorden.

1. Preventie

a. Een gedragscode

HET BELANG VAN EEN GEDRAGSCODE

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? 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.

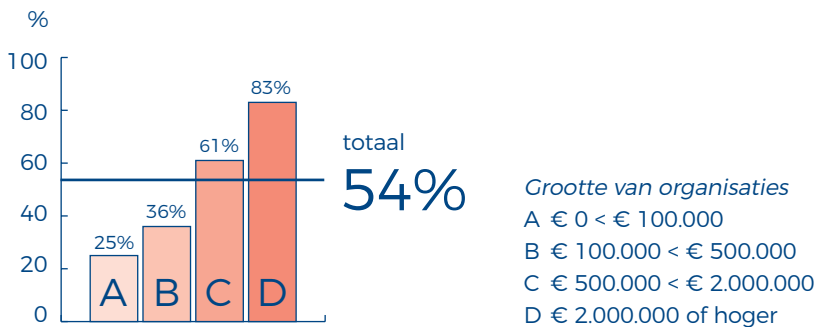
Een gedragscode maakt duidelijk wat een organisatie onder integer handelen verstaat, wat mensen binnen de organisatie van elkaar (mogen) verwachten en wat anderen van hen mogen verwachten als het gaat om integriteit.

DE VRAAG UIT DE INVENTARISATIE:

Heeft uw organisatie een gedragscode die voorziet in het voorkómen van grensoverschrijdend gedrag?

UITKOMSTEN

54% van de organisaties beschikt over een gedragscode die voorziet in het voorkómen van grensoverschrijdend gedrag.



Als we inzoomen op de grote organisaties (de categorieën C & D waarvoor een gedragscode behoort tot de verplichtingen in de nieuwe normen integriteit) zien we dat:

- Organisaties in de segmenten Dieren en Internationale hulp en mensenrechten het hoogst scoren (90%).
- Organisaties in de segmenten Kunst & Cultuur en Natuur & Milieu het laagst scoren (54%).

Reflectievraag

WANNEER UW ORGANISATIE OVER EEN GEDRAGSCODE BESCHIKT

Met welke van de onderstaande metaforen zouden uw medewerkers en vrijwilligers die gedragscode omschrijven, denkt u? En waarom? Wat doet u om van de gedragscode een 'levend document' te maken?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> een stok om mee te slaan | <input type="radio"/> een klembord met afvinklijst |
| <input type="radio"/> een anker | <input type="radio"/> een belastingformulier |
| <input type="radio"/> een kompas | <input type="radio"/> een set stenen tafels |
| <input type="radio"/> een visitekaartje | <input type="radio"/> een paradijselijk strand |
| <input type="radio"/> _____ | <input type="radio"/> _____ |

WANNEER UW ORGANISATIE (NOG) NIET OVER EEN GEDRAGSCODE BESCHIKT

Wat doet u om gewenst gedrag in de organisatie te bevorderen en ongewenst gedrag te voorkomen? Kunt u de waarden en normen expliciet maken die hierbij als uitgangspunt worden gehanteerd?

‘Je kunt beter ten onder gaan met je eigen visie dan met de visie van een ander.’

JOHAN CRUIJFF (1947 - 2016), NEDERLANDS PROFVOETBALLER EN COACH

1. Preventie

b. Dilemma's

DILEMMA'S: MEDEWERKERS EN EEN GEDRAGSCODE

In een goede gedragscode is vaak iets van spanning voelbaar tussen de verschillende kernwaarden of beginselen. Waar mensen werken, lopen ze tegen dilemma's aan. Het is dan van belang dat zij weten wat de waarden, normen en regels zijn, zodat er een gemeenschappelijke basis is om deze dilemma's te bespreken en de code in de praktijk ook daadwerkelijk te volgen.

Als organisatie kun je dit op uiteenlopende manieren bevorderen. Organisaties gebruiken daarvoor allerlei methoden, variërend van statische tot meer interactieve manieren. Interactieve methoden geven meer mogelijkheden om dilemma's te bespreken en daarmee de code praktisch te vertalen naar de werkzaamheden van de medewerkers.

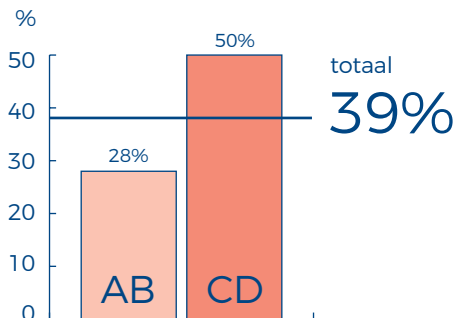
DE VRAAG UIT DE INVENTARISATIE:

Op welke manier worden medewerkers en vrijwilligers van uw organisatie gestimuleerd om de gedragscode na te leven?

(NB: het was mogelijk om op deze vraag meerdere antwoorden te geven.)

UITKOMSTEN

39% van de organisaties geeft aan medewerkers en vrijwilligers te stimuleren om de gedragscode na te streven met interactieve methoden zoals bijeenkomsten en/of een cursus.



Grootte van organisaties

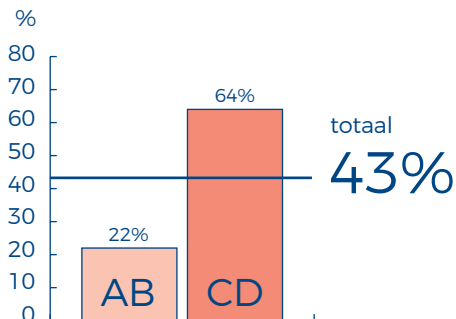
A € 0 < € 100.000

B € 100.000 < € 500.000

C € 500.000 < € 2.000.000

D € 2.000.000 of hoger

43% van de organisaties maakt gebruik van meer statische methoden zoals intranet en/of het ondertekenen van een contract.



Grootte van organisaties

A € 0 < € 100.000

B € 100.000 < € 500.000

C € 500.000 < € 2.000.000

D € 2.000.000 of hoger

- Organisaties die niet tot één of beide van de groepen behoren, kunnen een andere methode hebben gebruikt.
- 38% van de organisaties geeft aan dat deze vraag voor hen niet van toepassing is.

*‘Integriteit is het juiste doen.
Ook als er niemand kijkt.’*

C.S LEWIS (1898 - 1963), ENGELS SCHRIJVER EN LETTERKUNDIGE

2. Signaleren

EEN VEILIG MELDKLIAMAAT

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, vrijwilliger of misschien iemand van de doelgroep is. Daarvoor is een cultuur wenselijk waarbinnen veilig kan worden gemeld.

Een dergelijke cultuur creëer je niet uitsluitend met regels en procedures. Maar regels en procedures kunnen daar wel een bijdrage aan leveren.

Daarom is het belangrijk dat er duidelijke afspraken gemaakt worden over bij wie kan worden gemeld (denk bijvoorbeeld aan een leidinggevende, een bestuurder, een vertrouwenspersoon of een klokkenluidersorgaan).

Ook is het van belang samen af te spreken hoe vertrouwelijkheid binnen de organisatie is geborgd.

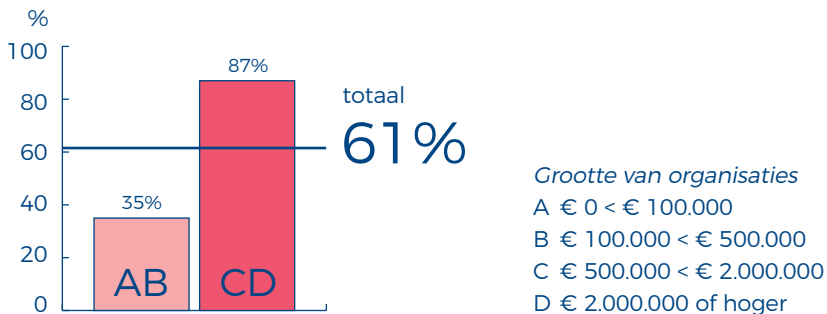
DE VRAAG UIT DE INVENTARISATIE:

Hoe kan grensoverschrijdend gedrag bij uw organisatie worden gemeld door medewerkers en vrijwilligers? En door uw doelgroep?

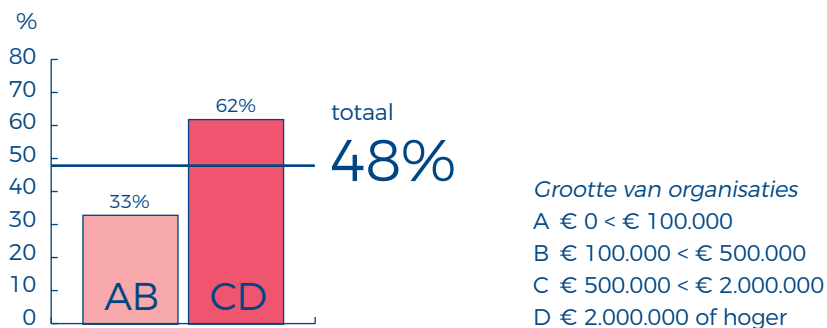
(NB: het was mogelijk om op deze vraag meerdere antwoorden te geven.)

UITKOMSTEN

61% van de organisaties heeft een aangewezen persoon of aanspreekpunt waar door medewerkers en vrijwilligers meldingen van grensoverschrijdend gedrag kunnen worden gedaan.



48% van de organisaties heeft een aangewezen persoon of aanspreekpunt waar door de doelgroep meldingen van grensoverschrijdend gedrag kunnen worden gedaan.



- Enkele organisaties geven aan dat meldingen vanuit de doelgroep niet van toepassing zijn omdat het goede doel bijvoorbeeld dieren of natuur betreft.

3. Handhaven

ADEQUAAT HANDELEN: 4 STAPPEN

Slachtoffers van grensoverschrijdend gedrag zijn vaak op zoek naar erkenning van wat hen is aangedaan om hun leven weer zo goed mogelijk op te pakken. Wordt er melding gedaan van grensoverschrijdend gedrag, dan bestaat een adequate opvolging uit de volgende vier stappen:

- 1) Het *onderzoeken* van de melding
- 2) Het *bieden van hulp* aan de slachtoffers
- 3) Het *sanctioneren* van misdragingen
- 4) Het *afleggen van verantwoording* over het proces (zie hoofdstuk 4).

Het spreekt voor zich dat helderheid over wat er met een melding gebeurt en vertrouwelijkheid bij dit proces cruciaal zijn. Het ontbreken daarvan zal de meldingsbereidheid zeker niet ten goede komen.

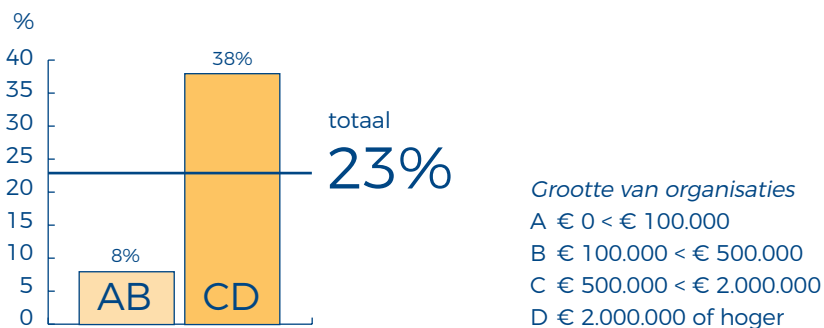
DE VRAAG UIT DE INVENTARISATIE:

Heeft uw organisatie beschreven hoe een onderzoek naar aanleiding van een melding plaatsvindt? Bestaat er een protocol om eventuele slachtoffers te helpen? En welke sancties in specifieke gevallen worden opgelegd?

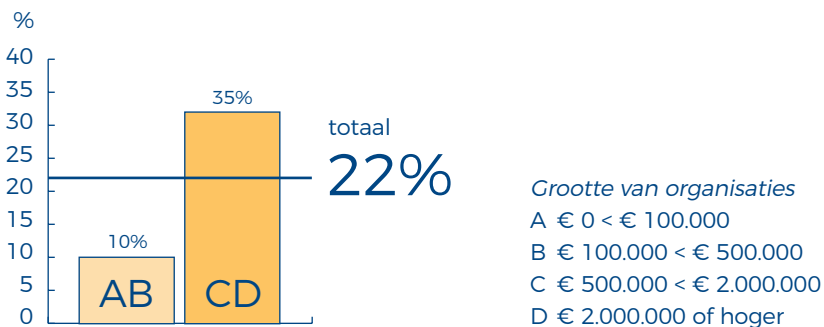
UITKOMSTEN

37% van de organisaties heeft beschreven hoe een onderzoek naar aanleiding van een melding plaatsvindt. Voor kleine organisaties is dit 14%, voor grote organisaties is dit 59%.

23% van de organisaties heeft beschreven wat er gedaan wordt om de slachtoffers te helpen.



22% van de organisaties heeft beschreven welke sancties in specifieke gevallen worden opgelegd aan de plegers.



4. *Verantwoorden*

VERANTWOORDING EN MELDKLIMAAT

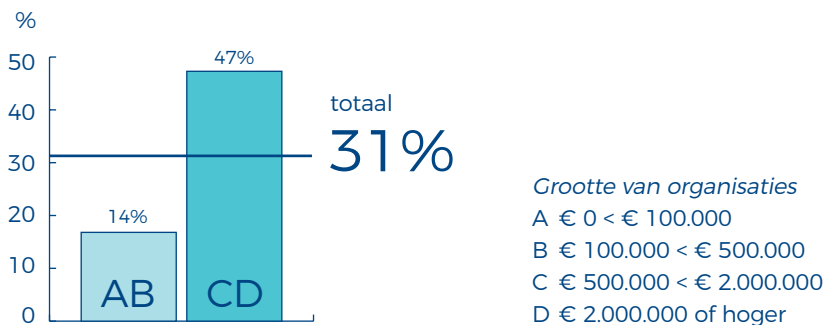
Verantwoording afleggen over het handelen naar aanleiding van een melding van grensoverschrijdend gedrag, helpt bij het laten zien dat de organisatie meldingen serieus neemt. Op die manier kan het afleggen van verantwoording bijdragen aan een veilig meldklimaat. Maar omgekeerd kan onzorgvuldige verantwoording over de opvolging van een melding ook het einde betekenen van een veilig meldklimaat. De keerzijde van verantwoording is de (mogelijke) zichtbaarheid van de slachtoffers en van de potentiële plegers (voordat hun schuld bewezen is).

DE VRAAG UIT DE INVENTARISATIE:

Heeft uw organisatie vastgelegd op welke manier verantwoording wordt afgelegd over grensoverschrijdend gedrag?

UITKOMSTEN

31% van de organisaties heeft beschreven hoe zij verantwoording afleggen over grensoverschrijdend gedrag.



Als we inzoomen op de grote organisaties (categorieën C & D waarvoor verantwoordingsverplichtingen zijn opgenomen in de nieuwe normen integriteit) zien we dat:

- Segmenten Internationale hulp en mensenrechten en Dieren het best scoren met respectievelijk 61% en 67%.
- Segmenten Kunst & Cultuur en Natuur & Milieu lager scoren met respectievelijk 23% en 33%.

Integriteit... hoe nu verder?

INTEGRITEIT SAMEN VERDER INKLEUREN

Uit de resultaten van de inventarisatie blijkt dat er door verschillende organisaties in 2019 nog het nodige moet gebeuren om in 2020 aan de integriteitsnormen te voldoen en daarmee de basis voor het integriteitsstelsel op orde te hebben. We willen uiteraard voorkomen dat het voldoen aan de integriteitsnormen een papieren exercitie wordt. Zoals eerder aangegeven, ben je er niet met codes en protocollen. We zullen het onderwerp integriteit binnen de sector met elkaar verder moeten inkleuren.

WAT LIGT ER NOG OPEN?

In dit boekje stipten we vier thema's aan (preventie, signaleren, handhaven en verantwoorden) die ten grondslag liggen aan integer handelen. Per thema gaven we ook een aantal resultaten weer. Voor grote organisaties geldt dat de (nieuwe) normen van de Erkenningsregeling gelden voor - en gerangschikt zijn naar - deze thema's. Daarmee vormen de resultaten van de inventarisatie een indicatie voor de mate waarin grote organisaties de verschillende onderdelen van een integriteitssysteem (verder) hebben uitgewerkt.

Als we deze cijfers naast de nieuwe normen leggen, valt ons het volgende op:

BIJ KLEINE ORGANISATIES:

Voor kleine organisaties geldt dat er één norm is die de verschillende thema's aan de orde stelt, passend bij de dynamiek van een kleine organisatie. Van hen wordt niet gevraagd gedetailleerd te beschrijven hoe een integriteitssysteem is ingericht. Wel moeten zij inzichtelijk kunnen maken welke maatregelen zij nemen om grensoverschrijdend gedrag te voorkomen. Op basis van de voorgaande hoofdstukken verwachten wij dat (op het moment van meten) zeker 70% van de kleine organisaties dat inzicht nog niet schriftelijk kon geven.

BIJ GROTE ORGANISATIES:

Ten aanzien van norm 6.1 *De gedragscode*

- 23% van de grote organisaties dient nog een gedragscode vast te stellen waarin aandacht is voor het voorkómen van grensoverschrijdend gedrag (zie ook hoofdstuk 1.a).
- 50% van de grote organisaties noemt bijeenkomsten of een cursus als een methode om naleving van de gedragscode te bevorderen. Voor de andere 50% dringt de vraag zich op in hoeverre deze organisaties voldoende inzicht kunnen geven hoe zij integer gedrag bij medewerkers en vrijwilligers bevorderen (zie ook hoofdstuk 1.b).

Ten aanzien van norm 6.3 *Het melden van schendingen*

- 38% van de grote organisaties heeft nog geen aangewezen persoon of aanspreekpunt waar schendingen veilig, vertrouwelijk en op laagdrempelige wijze kunnen worden gemeld (zie hoofdstuk 2).

Ten aanzien van norm 6.4 *Onderzoek en maatregelen*

- 41% van de grote organisaties heeft nog niet beschreven hoe zij meldingen onderzoeken. Bijna twee derde van de grote organisaties beschrijft niet hoe zij hulp bieden aan slachtoffers en welke sancties kunnen worden opgelegd aan plegers (zie ook hoofdstuk 3).

Ten aanzien van norm 7.1.3 *Verantwoording*

- 53% van de grote organisaties heeft nog niet beschreven hoe zij verantwoording afleggen over grensoverschrijdend gedrag (zie ook hoofdstuk 4).

Integriteit... hoe nu verder?

SAMENGEVAT: ONS 'HUISWERK'

Bovenstaande cijfers tonen aan dat voor een aanzienlijk aantal grote en kleine organisaties geldt dat bepaalde elementen van een goed integriteitssysteem nog ontbreken. Noem het huiswerk. Wij gaan er in ieder geval graag van uit dat uw organisatie kans ziet dit ontwikkelingsjaar aan te grijpen om de nog ontbrekende zaken op het gebied van integriteit op te zetten en/of verder te ontwikkelen.

Uiteraard betreft dit twee verschillende vragen: zijn de onderdelen van een systeem aanwezig? En zo ja: functioneren ze op de juiste manier? Wij zijn er in ieder geval van overtuigd dat de werking van een integriteitssysteem begint en eindigt met cultuur. De cultuur van de eigen organisatie, de 'couleur locale'. Niet voor niets doen we daarom graag een beroep op u om de reflectievragen aan de bestuurstafel te bespreken. En door middel van de wrap-up helder te maken wat u gaat doen.

WRAP-UP: COULEUR LOCALE

Wat gaat u doen om uw organisatie in 2019:

- integriteit te helpen koesteren?
- te helpen groeien op het gebied van integriteitsvraagstukken?
- de ontbrekende zaken op het gebied van integriteit verder in te vullen?

*‘Zoek voor grote vraagstukken
een oplossing als ze nog
klein zijn.’*

LAO-TSE (± 600 V.C.), CHINEES FILOSOOF

Bijlage 1: normen integriteit

BESPREEKPUNTEN EN HARDE NORMEN

In de normen-set voor goededoelenorganisaties is onderscheid gemaakt tussen bespreekpunten en harde normen (normen waaraan Erkende Organisaties behoren te voldoen). In onderstaande tekst is ervoor gekozen om harde normen vetgedrukt weer te geven. Niet-vetgedrukte normen zijn bespreekpunten. De normsteller vindt het hierbij van belang dat een Erkende Organisatie hieraan aandacht besteedt, maar wil hierover geen verplichting opleggen. Genoemde normen zullen onderwerp van gesprek zijn tussen de te toetsen organisatie en de toezichthouder.

NORMEN VOOR DE CATEGORIEËN *A EN B

- 6.1.1 De organisatie geeft inzicht in de wijze waarop zij grensoverschrijdend gedrag tracht te voorkomen.**
- 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 welke maatregelen getroffen worden naar aanleiding van een melding.

**(A € 0 < € 100.000 | B € 100.000 < € 500.000)*

NORMEN VOOR DE CATEGORIEËN *C EN D

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.

**(C € 500.000 < € 2.000.000 | D € 2.000.000 of hoger)*

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.**

6.3 Het melden van schendingen

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

- 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.

- 7.1.3 Het jaarverslag besteedt aandacht aan de integriteit van de organisatie en bevat in elk geval informatie over:**
 - a. de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het bepaalde in artikel 6;**
 - b. het aantal en de aard van meldingen van schendingen en de afhandeling daarvan;**
 - c. een reflectie op het eigen integriteitsbeleid.**

Bijlage 2: de eerste inventarisatie

OVER DE CATEGORIEËN IN DE ERKENNING

De Erkenningsregeling voor goede doelen omvat vier categorieën. Hoe groter de organisatie, hoe zwaarder de normen waaraan een organisatie moet voldoen. De categorie-indeling is:

A: organisaties met totale baten tot € 100.000

B: organisaties met totale baten van € 100.000 tot € 500.000

C: organisaties met totale baten van € 500.000 tot € 2.000.000

D: organisaties met totale baten boven de € 2.000.000

OVER DE GOEDEDOELENSECTOR: 7 SEGMENTEN

Het CBF hanteert een indeling van de goededoelensector in zeven segmenten. De zeven verschillende segmenten zijn:

- **Dieren**
- **Gezondheid**
- **Internationale hulp en mensenrechten**
- **Kunst & Cultuur**
- **Natuur & Milieu**
- **Religie en levensbeschouwing**
- **Welzijn**

OVER DE RESPONS

Respons	ja (n)	ja (%)	nee (n)	nee (%)	Eindtotaal
A	128	82%	28	18%	156
B	102	86%	16	14%	118
C	64	89%	8	11%	72
D	173	96%	7	4%	180
Eindtotaal	467	89%	59	11%	526

Respons	ja (n)	ja (%)	nee (n)	nee (%)	Eindtotaal
Dieren	23	88%	3	12%	26
Gezondheid	70	93%	5	7%	75
Internationale hulp en mensenrechten	174	91%	18	9%	192
Kunst & Cultuur	19	79%	5	21%	24
Natuur & Milieu	42	86%	7	14%	49
Religie en levens- beschouwing	31	100%		0%	31
Welzijn	108	84%	21	16%	129
Eindtotaal	467	89%	59	11%	526

*Bijlage 3: *een integere organisatiecultuur*

INTEGRITEIT EN INTEGER LEIDERSCHAP

Integer leiderschap begint bij het doordenken en vaststellen van wat we onder integriteit verstaan in een gedragscode: wat verwachten we van elkaar en wat mogen anderen van ons verwachten als het gaat om integriteit? Daarna volgen allerlei maatregelen om die gedragscode in en uit te voeren. Echter: moreel leiderschap krijgt pas echt gestalte als binnen de organisatie een cultuur heerst waarin integriteit met alles verweven is.

8 CONDITIES VOOR ETHISCH/INTEGER GEDRAG

De organisatiecultuur kan doorgaans worden geduid aan de hand van condities voor integer gedrag. Condities die positief uitwerken als het gaat om integriteit, zijn:

- **Helderheid:** medewerkers weten waar de organisatie voor staat en wat er van hen wordt verwacht als het gaat om integer handelen.
- **Bespreekbaarheid:** integriteitsdilemma's waar medewerkers tegenaan lopen, kunnen aan de orde worden gesteld.
- **Voorbeeldgedrag:** leidinggevendenden gaan voorop in integer handelen.
- **Betrokkenheid:** medewerkers voelen zich verbonden met wat de organisatie als integer handelen beschouwt.
- **Uitvoerbaarheid:** medewerkers zijn in staat om in hun werk te voldoen aan de verwachtingen rondom integer handelen en hebben daarvoor voldoende ruimte en middelen.
- **Transparantie:** medewerkers hebben zicht op hun eigen (niet) integere gedrag en op dat van anderen.
- **Aanspreekbaarheid:** medewerkers spreken elkaar aan op hun (niet) integer handelen.
- **Waardering en sanctionering:** integer gedrag wordt beloond, niet integer gedrag wordt bestraft.

8 VOORBEELDEN VAN VOORBEELDGEDRAG

Leidinggevenden kunnen – met name – door hun eigen gedrag invloed uitoefenen op de gewenste cultuur van integriteit binnen hun organisatie. Bijvoorbeeld door:

- duidelijk te maken wat integriteit is en wat van elke medewerker wordt verwacht (**helderheid**);
- medewerkers te vragen naar hun dilemma's en hun eigen dilemma's te delen (**bespreekbaarheid**);
- zelf in alles het goede voorbeeld te geven, niet de schijn van het tegendeel te laten ontstaan, maar voorop te lopen in het vormgeven van integer handelen (**voorbeeldgedrag**);
- het belang van integer handelen uit te dragen en uit te stralen (**betrokkenheid**);
- qua prestaties en rendement niet het uiterste van zichzelf en anderen te vragen maar ervoor te zorgen dat integer handelen uitvoerbaar en haalbaar is (**uitvoerbaarheid**);
- interesse te tonen in wat anderen doen en ervaren; door anderen mee te nemen in wat je zelf doet en ervaart (**transparantie**);
- anderen aan te spreken maar ook zichzelf te laten aanspreken en anderen daartoe uit te nodigen (**aanspreekbaarheid**);
- niet integer gedrag niet te tolereren maar te bestraffen; door waardering te tonen voor medewerkers die zich integer gedragen en integer leiderschap te tonen (**sanctionering en waardering**).

**Vrij naar: 'Leiderschap in ethiek – Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven', Eppy Boschma (VNO-NCW en MKB-Nederland) in samenwerking met Muel Kaptein (RSM Erasmus Universiteit Rotterdam) met dank aan Corien Lambregtse ('Voor alles is een woord'), pagina 55-56 en 60-61.*

*‘Integriteit is het juiste doen.
Ook als er niemand kijkt.’*

C.S LEWIS (1898 - 1963), ENGELS SCHRIJVER EN LETTERKUNDIGE