

Spiegeltje spiegeltje aan de wand

Integriteit in het DNA van de organisatie en medewerker

DOOR Suzanne van Kleef en Marjolein van Dijk

Zorgverlening, hulp en inkomensondersteuning versoberen en de toekenningsvoorwaarden worden strenger. Aan rechten op voorzieningen zijn plichten verbonden, die streng worden gehandhaafd. Maar hoe zit het eigenlijk met het integer handelen van de professionals bij instellingen en gemeenten? Hoe organiseer je dat zo dat zij de toets die ze opleggen aan hun cliënten, zelf ook doorstaan?

Zorgmedewerkers hebben zeggenschap over de levens van hun cliënten. Cliënten van verschillende zorg- en hulporganisaties, gemeenten en andere instellingen zijn afhankelijk van hun zorgmedewerker en zijn daarmee per definitie kwetsbaar. En waar sprake is van kwetsbaarheid, ligt machtsmisbruik op de loer. Dat is een kant van de medaille. Het gaat om cruciale zaken voor de cliënt. Soms om brood op de plank. Om zekerheid. Om gezondheid. Cliënten zijn mensen met karakters en gedragingen. Mensen met een verhaal. Vandaar dat de andere kant van de medaille ook zo wezenlijk is: voor een medewerker van de gemeente is het opleggen van een korting aan een cliënt die al in de financiële problemen zit, geen makkelijk besluit. Zorgmedewerkers kunnen gevoelig zijn voor cliëntelisme: een (te) nauwe relatie met de cliënt. Dit zien we bijvoorbeeld in de verslavingszorg en het gevangeniswezen. Medelevens met de cliënt of andere gevoelens kunnen leiden tot niet zakelijke afwegingen in het handelen, ten gunste

of juist ten ongunste van de cliënt. Zorgverlening is immers mensenwerk en mensen zijn niet onfeilbaar.

Dilemma's

Op het gebied van integriteit hebben medewerkers in het sociaal domein geen makkelijke baan. Aan de ene kant staan ze voor de uitdaging om op een integere manier met hun cliënten om te gaan. Denk aan de jeugdzorgmedewerker die met gegronde redenen een uithuisplaatsing van een kind regelt. Hoe waarborg je in deze beslissingen een integere houding? Zorgmedewerkers zien zich elke dag geconfronteerd met dilemma's. Kies je conform het protocol voor het meteen aftekenen van een controlelijst voor medicijnen of voor het acuut helpen van een patiënt die naar het toilet moet? Ze kunnen ten onder gaan aan regels en werkdruk. Een goed voorbeeld is het voldoen aan alle (belangrijke!) regels met betrekking tot privacygevoelige informatie. Soms staat die snelle en adequate dienstverlening in de weg. Sociale wijkzorgteams hebben met deze uitdaging te

Integriteitsrisico's in het sociale domein

- Belangenverstrengeling
- Onzakelijke afwegingen
- Geen gehoor geven aan de cliënt
- Ongewenst gedrag en ongewenste omgangsvormen
- Omkoopbaarheid
- Onjuiste omgang met bedrijfsmiddelen
- Onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie

maken bij het uitwisselen van informatie over cliënten. Zorgmedewerkers zijn persoonlijk ook kwetsbaar en kunnen zich onveilig voelen of met agressie te maken hebben. Ze kunnen slachtoffer worden van ongewenst gedrag zoals bedreiging en intimidatie.

Integriteit

Dat organisaties in het sociale domein door de aard van het werk kwetsbaar zijn als het gaat over integriteit is duidelijk. Daarmee komen we bij een belangrijk kenmerk van integriteit: het is per definitie plaats- tijd- en context gebonden. Wat in Zuid-Amerika gangbaar is, is dat hier niet. En wat tien jaar geleden volstrekt normaal was, is dat nu niet meer. En wat in een voetbalploeg gebruik is, is dat in een hockeyteam niet. Wat is dan integriteit? Voor elke definitie van integriteit is een betere te vinden. Het gaat in alle gevallen over 'goed' handelen volgens de regels van het maatschappelijke verkeer en de geldende normen en waarden. Het gaat in het publieke domein ook over een goed voorbeeld zijn: practice what you preach. Voor het sociale domein geldt deze regel misschien nog wel extra. Als we kijken naar integriteit zijn de volgende elementen relevant: integriteitsstructuur, werkgeverschap, werknemerschap en integriteitscultuur (zie figuur 1). Elk van die onderdelen omvat aspecten

die voorwaardelijk zijn voor een gezonde, integere organisatie. Zie de voorbeelden in figuur 1.

Integriteitsstructuur

Hoe regel je het integer handelen als gemeente of (zorg)aanbieder binnen je eigen organisatie? Ten eerste is het belangrijk de structuur van organisaties in het sociaal domein zo vorm te geven dat deze voldoende waarborgen heeft om de integriteitsrisico's het hoofd te bieden. Is er een gezonde verdeling van taken en bevoegdheden? Bouw voldoende checks and balances in, zoals de toepassing van het vierogenprincipe, wisselingen in functies en cliënten(bestand), steekproeven, (interne en externe) evaluaties, mystery guests. Verder is het van belang om integriteitsbeleid te formuleren. Benoem gedrags- en spelregels over omgangsvormen, omgaan met vertrouwelijke en privacygevoelige informatie, het gebruik van (bedrijfs)middelen en het aannemen van middelen en geschenken. Is er aandacht voor integriteit in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers? Is er een integriteitsfunctionaris en zijn er vertrouwenspersonen? Zorg voor een regeling voor het melden van misstanden, plus een zorgvuldige opvolging van meldingen. Vinden er (preventieve) risicoscans en risicoanalyses plaats en wat wordt er gedaan met de uitkomsten? Deze en talloze andere aandachtspunten en vragen moet een

organisatie adequaat benaderen om te kunnen spreken over een structuur met een goed verankerd integriteitsbeleid. Daarbij geldt het adagium: beter voorkomen dan genezen. Een structuur gevuld met een preventief instrumentarium voorkomt onevenredig veel werk bij de afhandeling van incidenten. Soms bestaat dit instrumentarium uit regels en soms uit (interne) afspraken of gewoonten.

Werkgeverschap

De werkgever is aan zet om met goed werkgeverschap vorm te geven aan de integriteitsstructuur binnen haar organisatie. Zo is bijvoorbeeld de gemeentesecretaris verantwoordelijk voor het aanstellen van een goede vertrouwenspersoon in de gemeentelijke organisatie. De werkgever formuleert het beleid en heeft de taak haar medewerkers te beschermen door integriteitsbewustzijn te creëren en bewustwording te vergroten. Veel gemeenten organiseren een startbijeenkomst voor nieuwe medewerkers met integriteit als belangrijk onderwerp. Maar een goede werkgever heeft een grotere rol. Bijvoorbeeld door werknemers te ondersteunen in moreel lastige dilemma's, zoals over omgangsvormen of bij het melden van onjuist gedrag van een collega. Of door verleidingen weg te nemen. Door de juiste prikkels in te bouwen. En door goed gedrag te belonen en zichtbaar op te treden tegen slecht gedrag. Kortom door goed, ethisch leiderschap. De invloed van ethisch leiderschap wordt vaak onderschat, maar is misschien wel het belangrijkste aspect van een integere werkcultuur. Ethisch leiderschap betekent meer dan zelf integer handelen. Managers moeten ethisch leiderschap proactief nastreven en het moet expliciet en zichtbaar zijn voor de medewerkers.¹ Het houdt in dat leidinggevenden zichtbaar een voorbeeldfiguur zijn, bijvoorbeeld door nadrukkelijk

Figuur 1. Elementen van integriteit

Integriteitsstructuur	Werkgeverschap	Werknemerschap	Cultuur
Zuivere taakverdeling	Ondersteunen werknemers	Handelen naar geest van regels	Open gesprek
Gedrags- en spelregels	Wegnemen verleidingen	Spiegelen eigen handelen	Vierogenprincipe
Onafhankelijke Integriteitsfunctionaris	Bescherming	Bespreken dilemma's	Veilige sfeer
Checks and balances	Juiste prikkels	Melden problemen	Aanspreken
Regeling meldingen	Voorbeeldfunctie	Algemeen belang	Spiegel



Organisaties en medewerkers moeten in de spiegel kijken en zich de vraag stellen of integriteit echt verankerd is in het DNA.

kritische tegenspraak te organiseren. En zich bewust te zijn van de uitstraling van materiële voorzieningen; dus niet in een Maserati gaan rijden omdat het mag. Het betekent ook dat zij zich expliciet uitlaten over integriteit en regelmatig in gesprek gaan met medewerkers over integriteit, buiten incidenten om. Dat zij zichtbaar en consequent handhaven bij integriteitsschendingen. En dat zij actief betrokken zijn en leiding geven aan het integriteitsbeleid van de organisatie. Wederom: practice what you preach.

Integriteitscultuur

Een volledig integriteitsbeleid hebben en een goed werkgever zijn is cruciaal, maar uiteindelijk is zorgverlening mensenwerk. Het gaat om de mores van en tussen de mensen binnen organisaties. Zij bepalen vaak samen wat er kan en wat er niet kan. Zij spreken elkaar aan. Eén slecht voorbeeld kan een hele generatie medewerkers verpesten. Een goed voorbeeld doet goed volgen. Een veilige sfeer zorgt voor openheid en vertrouwen, een onveilige sfeer voor geheimen en potentiële misstanden.

Werknemerschap

Wat is de rol die een medewerker kan oppakken? Dat brengt ons bij goed werk-

nemerschap. Dat is méér dan handelen conform de Gemeentewet en de Ambtenarenwet, die in 2006 is verrijkt met een aantal bepalingen over integriteit.² Het betekent ook dat je het (algemeen) belang van de organisatie en cliënt laat prevaleren boven je eigen belang. Je interpreteert regels naar de letter én de geest ervan. Je betracht zorgvuldigheid in de belangenafwegingen en weerstaat verleidingen. En dat je situaties vermijdt waar die verleidingen ontstaan. Dat je je eigen handelen spiegelt en regelmatig laat toetsen door anderen. Dat je hulp vraagt bij moreel lastige dilemma's die zich soms begeven in grijze gebieden. En dat je melding maakt van integriteitsrisico's en misstanden binnen je organisatie. Kortom, je houdt jezelf en je omgeving voortdurend een spiegel voor.

Incidenten

Incidenten kunnen de indruk wekken dat er veel mis gaat in het sociaal domein, en dat er veel moet veranderen. Die incidenten spreken vaak tot de verbeelding en zorgen voor een aantal snelle maatregelen, maar zelden voor een structurele verbetering. Conclusies trekken op basis van incidenten is niet op statistieken of andere onderbouwing gestoeld en

daarmee onjuist. Niemand kan stellen dat integriteitsincidenten in het sociaal domein vaker voorkomen dan elders. Organisaties hebben hoe dan ook de neiging te denken dat het 'bij ons toch niet gebeurt' of dat het 'er bij ons heel anders aan toegaat'. Een aanpak vanuit incidenten heeft maar een kortdurend effect. Even extra aandacht en een hoop nieuwe regels, terwijl de oude niet werden nageleefd of onbekend waren. Dat helpt niet.

DNA

Wat helpt dan wel? Preventief met het onderwerp integriteit bezig zijn. Wij adviseren organisaties in het sociaal domein om zichzelf een spiegel voor te houden. Een spiegel in de vorm van een risicoanalyse of scan die de kwetsbaarheden van de organisatie blootlegt en inzicht geeft in het bestaande integriteitsbeleid van de organisatie. Dit zijn organisaties verschuldigd aan hun cliënten, maar ook aan hun eigen mensen. Om te weten, te leren en te verbeteren. Om te kunnen sturen, bijsturen en steunen. Om integriteit in de DNA van de organisatie te verankeren. De sleutel tot verbetering is bewustwording. Een goede risicoanalyse is een eerste stap hierin. Het liefst met een methode waarin je medewerkers betreft bij het inventariseren van risico's. En bij voorkeur in een interactieve, anonieme setting. Alleen al het bezig zijn met de risicoanalyse zorgt voor bewustzijn en voor een individuele spiegel. De optelsom van alle deelnemers en de interactie tussen die deelnemers zorgt voor een onderbouwde scan van integriteit binnen de organisatie.

Net zoals bij Sneeuwwitje geeft de spiegel het eerlijke antwoord. Wie durft de spiegel dé vraag te stellen: is integriteit echt verankerd in het DNA van onze organisatie en de medewerkers? ■

Suzanne van Kleef en **Marjolein van Dijk** zijn allebei adviseur integriteit bij CAOP, het kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in de publieke sector. www.caop.nl

Noten

1. Heres, L. (2016) Tonen van de top. De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid. Bureau Integriteit Openbare Sector (BIOS)
2. <http://www.caop.nl/expertise/integriteit/wet-en-regelgeving/>