

# Harde zakelijkheid door soft controls

*Het wordt tijd dat we de economische voordelen van vertrouwen  
en de kosten van wantrouwen inzien*

## Herstel van het publieke vertrouwen

Verscherpte aandacht en kritiek op bepaalde sectoren in het bedrijfsleven, vanuit alle lagen van de maatschappij, maakt deugdelijk bestuur en integer leiderschap in het toepassen van wet- en regelgeving kritische succesfactoren. Het herstellen van het vertrouwen is daarbij de formule maar wantrouwen is de norm.

Het berust ook op een naïef mensbeeld om te denken dat onethisch handelen louter door middel van meer regels en controle kan worden bijgestuurd. Organisatie kwaliteit gaat niet alleen over regeltjes maar vooral over integer gedrag en een integere bedrijfscultuur. Het gaat over de manier waarop je met elkaar en het succes omgaat.

Naleving van wet- en regelgeving dient niet alleen naar de letter maar ook naar de geest te worden ingevuld. Rule based maakt steeds meer plaats voor principle based. Inmiddels ontwikkelt zich ook de derde generatie compliance.

Organisaties willen laten zien dat zij het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) serieus nemen en stellen gedragscodes op. Een noodzakelijk startpunt van integriteitmanagement. Tot op dit moment mag worden geconstateerd dat een gedragscode vaak géén integraal onderdeel uitmaakt van de managementcyclus en dan als dode letter in de kast ligt. Het voldoen aan regels en het nakomen van afspraken wordt vooral gericht op de integriteit vanuit controlesystemen en in veel mindere mate op de integriteit van het gedrag binnen de organisatie.

Om MVO, compliance en bedrijfsethiek met elkaar te verbinden kan men het best spreken over het streven naar *organisatie integriteit*. Hiervan is sprake wanneer iedereen zich houdt aan de eigen gestelde waarden en normen en waarbij de wettelijke regels en algemeen aanvaarde maatschappelijk normen de buitengrenzen vormen. Om dit te bereiken ligt er een primaire verantwoordelijkheid bij bestuurders en leidinggevendenden. Zij vervullen een sleutelrol.

## Control en vertrouwen

Integriteitmanagement in organisaties is mensgeoriënteerd. Het mensbeeld dat hierbij hoort gaat ervan uit dat medewerkers in de basis verantwoordelijkheid willen, ambitieus zijn en werk verrichten leuk vinden. Verantwoordelijkheid geven betekent vertrouwen geven en mogelijkheden bieden aan medewerkers om daar professioneel mee om te gaan, inclusief het daarover afleggen van verantwoording. Het creëren van een vertrouwenscultuur -gebaseerd op een evenwichtige balans tussen controle en wederzijds geschonken vertrouwen - is de route voor een integere bedrijfscultuur. Als medewerkers voldoende vertrouwen hebben in de organisatie en in hun leidinggevendenden dan is een integere bedrijfscultuur te realiseren. De kwaliteit en reputatie van de organisatie is dan te waarborgen.

## Integriteit- en cultuurscan

In 2006/ 2007 hebben Jan Dijk en Charl Jochems, onder 2500 respondenten van de Rabobank, wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het verband tussen organisatie-integriteit en de kwaliteit van de organisatie. Het verband is met een score van 96% overtuigend aangetoond. Niet alleen bleek het verband op de interne beheersing relevant, ook de klantfocus bleek beter te scoren bij de meest integere banken.

Het onderzoek toont aan dat mensen zich bij dilemma's vaak niet laten leiden door regelgeving of procedures. Het eigen morele oordeel, de inschatting van wat belangrijke anderen verwachten, het gedrag van naaste collega's en vooral het leiderschap hebben veel meer invloed. De kwaliteit en het vertrouwen in de organisatie staat of valt met een integere organisatie.

Het gebruikte onderzoeksmodel is ontwikkeld door prof. dr. Ronald Jeurissen, hoogleraar bedrijfsethiek aan de Nyenrode Business Universiteit. Vanuit dit model is een integriteit-cultuurscan ontwikkeld die toepasbaar is voor iedere organisatie. De uitkomsten geven uw organisatie een vroegtijdig signaal om op te acteren of een bevestiging van uw integere organisatie die staat voor kwaliteit en belangenbehartiging van alle stakeholders.

Hoe integer is uw organisatie? Clue management<sup>1</sup> kan dit, in samenwerking met professor Jeurissen, op een wetenschappelijk valide manier inzichtelijk maken. Neem contact op met Clue Management BV.

---

<sup>1</sup> Clue management levert maatwerk in verandermanagement, interimmanagement en organisatie-integriteit. Zowel afzonderlijk als in combinatie. Op het gebied van organisatie integriteit werkt Clue management intensief samen met prof. dr. Ronald Jeurissen, hoogleraar bedrijfsethiek, aan de Nyenrode Business Universiteit.