



HUIS VOOR  
KLOKKENLUIDERS

PUBLICATIE KENNIS & PREVENTIE

# Integriteitsbevordering in het MKB

15 december 2023

# Integriteitsbevordering in het MKB

# VOORWOORD

Het Huis voor Klokkenluiders draagt bij aan een integere samenleving. Met advies aan werknemers, die bij (maatschappelijke) misstanden als klokkenluider aan de bel trekken. Met onderzoek naar vermoede misstanden en naar de behandeling van een klokkenluider, die geen last mag ondervinden van zijn of haar melding van een misstand. En door overheden, semipublieke instellingen en bedrijven te stimuleren hun integriteit te bevorderen en te bewaken.

Dit position paper<sup>1</sup> adresseert en agendeert het belang van het stimuleren van integriteit(sbebevordering) in het MKB omdat dit voor een goed functionerende samenleving hoog nodig is. We maken hierbij gebruik van verkennend onderzoek dat eerste inzichten en oplossingsrichtingen biedt die in de toekomst nader onderzocht en uitgewerkt kunnen worden. We roepen politiek, overheid, wetenschap, branche-/koepelorganisaties, MKB bedrijven en anderen op om het gesprek daarover met ons aan te gaan.

---

<sup>1</sup> Auteurs: dr. A. Hoekstra adviseur bij de afdeling Kennis & Preventie van het Huis voor Klokkenluiders. M. Van der Zande Msc (Universiteit van Utrecht).

# SAMENVATTING

Zowel in juridische als in maatschappelijke zin worden steeds hogere eisen gesteld aan het integer functioneren van organisaties. Dat geldt ook voor kleine en middelgrote bedrijven (MKB). Hoewel het MKB, net als grote organisaties, gevoelig is voor integriteitsrisico's loopt de aandacht voor integriteitsbevordering daarop achter. In die zin kan er gesproken worden van een 'integrity gap'.

Samenwerkingsverbanden tussen MKB-organisaties onderling maar ook koepel- en brancheorganisaties kunnen een belangrijke rol spelen om dit gat te dichten. Op basis van verkennend onderzoek adresseert en agendeert dit paper het belang van integriteit(sbevordering) in het middenbedrijf, daarnaast biedt het enkele oplossingsrichtingen die in de toekomst nader onderzocht en uitgewerkt kunnen worden.

# INHOUD

|    |  |           |
|----|--|-----------|
|    | <b>Voorwoord</b>                                       | <b>3</b>  |
|    | <b>Samenvatting</b>                                    | <b>4</b>  |
| 1. | <b>Inleiding en aanleiding</b>                         | <b>6</b>  |
| 2. | <b>Over het mkb en de gevolgde methodologie</b>        | <b>8</b>  |
| 3. | <b>Inzichten op basis van internationale rapporten</b> | <b>10</b> |
| 4. | <b>Inzichten op basis van interviews</b>               | <b>13</b> |
| 5. | <b>Vormen van ondersteuning</b>                        | <b>16</b> |
| 6. | <b>Belangrijkste conclusies en aanbevelingen</b>       | <b>19</b> |
|    | <b>bijlage 1</b>                                       | <b>21</b> |
|    | Overzicht van vier integriteitsverbanden               |           |

# 1. INLEIDING EN AANLEIDING

Integriteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn sleutels in het ondernemen. Bedrijven die het belang van integriteit onderkennen en bijbehorende integriteitsmaatregelen treffen functioneren beter en genieten meer vertrouwen van klanten, beleggers, medewerkers en het publiek.<sup>2</sup> Integriteitsschendingen ondermijnen het vertrouwen in bedrijven daarentegen en kunnen verstrekkende economische en maatschappelijke gevolgen hebben.

Er zijn talloze voorbeelden van organisaties die in het verleden in opspraak zijn gekomen naar aanleiding van ernstige misstanden. Zo ging energiebedrijf Enron failliet als gevolg van grootschalige boekhoudfraude en misleiding van investeerders. Van Volkswagen werd bekend dat het had gesjoemeld met de uitstootgegevens van dieselauto's. Een jaar later kwam aan het licht dat medewerkers van Wells Fargo zonder toestemming van de klanten ongeveer 2 miljoen bank- en creditcardrekeningen hadden geopend om verkoopdoelstellingen te halen. En gezondheidstechnologiebedrijf Theranos kwam in opspraak vanwege misleidende informatie dat het had verstrekt over een revolutionaire bloedtesttechnologie dat het zou hebben ontwikkeld. Ook verschillende Nederlandse bedrijven zijn in het verleden in opspraak geweest vanwege misstanden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Ahold (boekhoudschandaal), ING (het niet op orde hebben van verplichte anti-witwasvoorzieningen), SMB Offshore (omkoping en corruptie), Imtech (fraude) en Vestia (riskante financiële transacties met rentederivaten).

Om dergelijke misstanden te voorkomen en de integriteitscultuur te versterken wordt organisaties geadviseerd om een adequaat integriteit of compliance programma te ontwikkelen en in te voeren. De meeste grote organisaties beschikken tegenwoordig over ethics & compliance officers of zelfs over hele bureaus die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling en implementatie van integriteitsmaatregelen.

Voor het MKB geldt dit in veel mindere mate, terwijl deze ondernemingen ook van vitaal belang zijn voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid en gevoelig zijn voor integriteitsrisico's. Daarnaast moet ook het MKB in toenemende mate voldoen aan allerlei integriteitseisen zoals het invoeren van een meldprocedure (conform de Wet bescherming klokkenluiders) en binnenkort misschien ook het aanstellen van een vertrouwenspersoon. Vanwege hun beperkte schaal is dit echter een uitdaging, zo zal hieronder blijken.

---

<sup>2</sup> Boschma, E. & Kaptein, M. (2016). *Leiderschap in ethiek. Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven*. Den Haag: VNO-NCW en MKB-Nederland.

Daarbij lijken de meeste integriteitsmodellen en -systemen primair gericht te zijn op grote organisaties en wordt er weinig rekening gehouden met de schaal van organisaties. Modellen en systemen die specifiek ontwikkeld zijn voor kleine of middelgrote organisaties zijn ons niet bekend. Ook binnen de wetenschap lijkt de aandacht voor integriteitsbevordering binnen kleine en middelgrote organisaties nog een relatief onderbelicht thema. Bij enkele internationaal opererende NGO's staat het thema wel al op de agenda. Inzichten en aanbevelingen die daaruit naar voren komen zijn in dit paper meegenomen.

De geschetste problematiek geldt overigens niet alleen voor de private sector maar ook voor de publieke sector. Kleinere overheidsorganisaties kampen met ongeveer dezelfde uitdagingen als het MKB en zijn misschien nog wel kwetsbaarder vanwege de financiële middelen en de bijzondere bevoegdheden waarover zij beschikken. Denk bijvoorbeeld aan het gunnen van overheidsopdrachten, het verlenen van vergunningen, het toekennen van subsidies en het verstrekken van identiteitsbewijzen. In diverse studies is dit (terloops) geconstateerd en aan de orde gesteld, maar ook hier is veel meer onderzoek naar nodig.

In paragraaf 2 staan we eerst kort stil bij het MKB en de gevolgde methodologie. In paragraaf 3 gaan we in op enkele internationale onderzoeksrapporten die zich richten op de integriteitsrisico's en de nog beperkte aandacht voor integriteitsbevordering binnen het MKB. Dit vullen we in paragraaf 4 aan met inzichten op basis van recent Nederlands onderzoek waarvoor een aantal wetenschappers en vertegenwoordigers van koepel- en brancheorganisaties zijn geïnterviewd. Paragraaf 5 bespreekt op welke wijze het MKB ondersteund kan worden door externe actoren en belicht de sleutelrol, die branche- en koepelorganisaties hierin kunnen vervullen. Het paper dat exploratief, signalerend en agenderend van aard is sluit af met de belangrijkste conclusies en doet aanbevelingen voor vervolgacties.

## 2. OVER HET MKB EN DE GEVOLGDE METHODOLOGIE

Het MKB in Nederland wordt gedefinieerd op basis van het aantal werknemers en/of de jaaromzet van een bedrijf. De Europese Commissie hanteert de volgende criteria:

| MKB         | Werknemers | Jaaromzet     | Balanstotaal  |
|-------------|------------|---------------|---------------|
| Middelgroot | < 250      | < €40 miljoen | < €20 miljoen |
| Klein       | < 50       | < €20 miljoen | < €6 miljoen  |
| Micro       | < 10       | < €700.000    | < €350.000    |

Het aantal mkb-bedrijven in Nederland was op 1 januari 2023 zo'n 449.850. Het MKB vormt daarmee een groot deel van onze economie. Het zorgt voor ongeveer 75% van de werkgelegenheid<sup>3</sup> en ruim 60% van de omzet en de toegevoegde waarde<sup>4</sup>.

Het MKB wordt ondersteund door branche- en koepelorganisaties. Dat zijn beide organisaties die belangen behartigen en diensten verlenen aan bedrijven of organisaties. Er zijn echter ook verschillen. Een brancheorganisatie, vertegenwoordigt en behartigt de belangen van bedrijven in een specifieke bedrijfstak of branche. De leden van een brancheorganisatie zijn vaak bedrijven die actief zijn in dezelfde industrie, handel of sector. Deze organisaties worden opgericht om de collectieve belangen van de bedrijven in die branche te behartigen en de industrie als geheel te promoten. Een koepelorganisatie is een overkoepelende organisatie die meerdere brancheorganisaties of andere organisaties samenbrengt. Het vertegenwoordigt niet alleen de belangen van individuele bedrijven in een specifieke branche, maar coördineert ook de activiteiten en belangen van meerdere branches of organisaties.

Voor deze studie is gebruik gemaakt van een aantal internationale rapporten die ingaan op het thema integriteit(sbevordering) binnen MKB-organisaties. Daarnaast zijn in totaal 15 interviews afgenomen met vertegenwoordigers van branche- en koepelorganisaties en met experts/wetenschappers over het thema integriteit(sbevordering) binnen MKB-organisaties. De interviews zijn digitaal afgenomen, varieerden qua duur en hebben plaatsgevonden in de periode april-mei 2023. De interviews waren semi-gestructureerd

<sup>3</sup> [https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2022/11/Jaarbericht-Staat-van-het-MKB-2022\\_Ondernemen-in-het-ondertussen.pdf](https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2022/11/Jaarbericht-Staat-van-het-MKB-2022_Ondernemen-in-het-ondertussen.pdf)

<sup>4</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemen-en-innovatie/ondersteuning-voor-midden-en-kleinbedrijf-mkb>



van aard, werden aan de hand van topiclijsten afgenomen en zijn vervolgens getranscribeerd en gecodeerd in NVivo.

Het position paper is geschreven door Alain Hoekstra, senior-adviseur, van afdeling Kennis & Preventie van het Huis voor Klokkeluiders. De interviews zijn onder zijn supervisie uitgevoerd door Maarten van der Zande die in het kader van zijn afstudeeropdracht voor de studie Organising Social Impact (Universiteit van Utrecht) onderzoek heeft verricht naar het belang van integriteit in middelgrote organisaties.

### 3. INZICHTEN OP BASIS VAN INTERNATIONALE RAPPORTEN

Op basis van enkele internationale rapporten is een indruk verkregen van de (inherente) kwetsbaarheid en de (beperkte) weerbaarheid van middelgrote ondernemingen op het gebied van integriteit. De belangrijkste conclusies geven we hier kort weer.

- Het *World Economic Forum* publiceerde in 2022 het rapport: **Future readiness of SME's and mid-sized companies**.<sup>5</sup> Dit rapport gaat vooral in op de bijzondere kenmerken van het MKB en de uitdagingen waar zij voor staan. Zo blijkt het MKB bijzonder vatbaar te zijn voor sociaal-economische turbulenties (zoals een pandemie, recessie, oorlog, of energiecrisis) omdat ze minder financiële buffers hebben. Dat verklaart tevens waarom bedrijfseigenaren sterk gericht zijn op: *'...immediate survival instead of being able to invest in business services and capabilities that can pay off in the long term'* (p.4). Governance kwesties, zoals bedrijfsethiek, worden derhalve zelden besproken of bewust gepraktiseerd in deze organisaties (p.14). Temeer daar deze organisaties ook niet beschikken over voldoende middelen om daar goed in te kunnen investeren (p.11). Een bijkomende ontwikkeling is dat het op de huidige arbeidsmarkt ook voor MKB-bedrijven lastig is om goed gekwalificeerde en geschikte medewerkers aan te trekken (p.13). Dit kan, mede gezien het tamelijk informele HR-beleid dat kenmerkend is voor deze sector (p.19), volgens ons ook tot integriteitsrisico's leiden. Kan de werkgever bij personele krapte immers wel kritisch genoeg zijn bij het selecteren en aannemen van nieuw (en betrouwbaar) personeel? Kan de werkgever wel kritisch genoeg zijn op het handelen van medewerkers? Durft hij medewerkers aan te spreken op niet-integer gedrag, of zelfs te ontslaan bij ernstige integriteitsschendingen?

---

<sup>5</sup> World Economic Forum (2022): Future readiness of SME's and mid-sized companies. Insight report, November 2022.

- De Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC)<sup>6</sup> deed in 2021 onderzoek naar **The value of business ethics for APEC SME's**.<sup>7</sup> Daaruit blijkt dat grotere bedrijven doorgaans over meer volwassen ethiek programma's beschikken dan kleinere bedrijven, maar dat het ook voor MKB-organisaties in bedrijfseconomische zin loont om te investeren in ethiek en compliance programma's. Uit het rapport blijkt dat externe druk de belangrijkste reden voor het MKB is om te investeren in dergelijke programma's. Druk kan bijvoorbeeld komen vanuit de sector zelf (ketenverantwoordelijkheid) of vanuit de maatschappij en de wetgever.
- Transparency International Italy heeft in 2018 een **Integrity Kit** ontwikkeld voor het MKB.<sup>8</sup> Deze tool kit bestaat uit drie beknopte formats die door het MKB gebruikt kunnen worden op het gebied van integriteitsbevordering. Het gaat hierbij om: een 'handvest voor ethische principes'; informatie die gebruikt kan worden voor het ontwikkelen van een 'meldregeling'; en een 'integriteit statement' voor samenwerkende organisaties.
- De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD) heeft in 2022 de **Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SME's** ontwikkeld, gericht op het creëren van bewustwording voor en het tegengaan van corruptie.<sup>9</sup> De toolkit is bedoeld om het MKB warm te maken voor en te helpen bij integriteitsbevordering. Dat is volgens het rapport nodig omdat bij het MKB nogal eens het gevoel bestaat dat integriteitsmaatregelen niet nodig zijn. Bovendien hebben ze niet voldoende middelen om daar serieus werk van te maken. Dat komt ook doordat MKB-medewerkers vaak veel verschillende taken en zodoende onvoldoende ruimte hebben om zich (ook nog) te kunnen verdiepen in integriteitsbevordering. De consequentie daarvan is dat het MKB vaak niet over de meest voor de hand liggende integriteitsmaatregelen beschikt (p.6).
- Tevens heeft de OECD in 2023 een bijeenkomst georganiseerd onder de naam: **Anti-corruption Collective Action: SMEs as drivers for business integrity**. Het doel en het belang van deze bijeenkomst werd in de programmatekst als volgt verwoord: *"Small and medium enterprises (SMEs) are the backbone of many economies around the globe. They represent 99 percent of all business in the OECD area – the critical mass needed to drive positive change for a cleaner business environment. With generally scarcer resources than larger companies and often operating in difficult environments, SMEs are particularly at risk of*

---

<sup>6</sup> Het doel van de APEC is het stimuleren van economische groei, samenwerking, handel en investering in de regio. De APEC is in 1989 opgericht. Besluiten worden door middel van consensus genomen. Op het ogenblik zijn 21 landen lid van deze gemeenschap.

<sup>7</sup> APAC (2021). The value of business ethics for APAC SME's.

<sup>8</sup> Transparency International (2018). SME Business Integrity Kit.

<sup>9</sup> OECD (2022). Toolkit for raising awareness and preventing corruption in SME's.

*corruption and foreign bribery. This heightened vulnerability to corruption and need for support on compliance efforts opens opportunities for Anti-corruption Collective Action.*” Kortgezegd komt het erop neer dat het MKB zeer vatbaar is voor integriteitsschendingen en door het gebrek aan middelen (kennis, capaciteit en budget) behoefte heeft aan externe ondersteuning en onderlinge samenwerking op het gebied van integriteitsbevordering. Tijdens de bijeenkomst werd bovendien benadrukt dat: *“SMEs need clear business incentives and a tailored approach considering their limited resources for compliance.”* Bij het opstellen van integriteitsregels en bij het ontwikkelen van integriteitsmaatregelen is de betrokkenheid van het MKB onontbeerlijk (bottom-up benadering). Dit vergroot het gevoel van mede-eigenaarschap (draagvlak), ze gaan er het belang beter van inzien en het leidt tot producten die beter aansluiten bij de situatie en de behoefte van het MKB (maatwerk).

## 4. INZICHTEN OP BASIS VAN INTERVIEWS

Op basis van interviews met een drietal wetenschappers (gespecialiseerd in de onderwerpen integriteit, corruptie en bedrijfsethiek) en twaalf vertegenwoordigers van Nederlandse koepel- en brancheorganisaties is een indruk verkregen van de kwetsbaarheid en de weerbaarheid van het MKB op het gebied van integriteit. Tevens is een indruk verkregen van de rollen die koepel- en brancheorganisaties ten aanzien hiervan (zouden kunnen) spelen. Opvallend is dat de uitkomsten van de interviews op een aantal punten overeenkomen met de inzichten die ontleend zijn aan de internationale rapporten. De belangrijkste conclusies geven we hier kort weer.

- In kleine en middelgrote organisaties vervullen werknemers regelmatig meerdere rollen/functies. De zorg voor integriteit is dan hooguit een kleine **deeltaak** van een medewerker en dat maakt het extra uitdagend voor organisaties om een adequaat integriteitsbeleid op te zetten. Dit is anders bij grote organisaties, hier kunnen werknemers specifiek voor deze taak worden aangenomen. In sommige gevallen zijn er hele afdelingen of departementen in een grote organisatie aanwezig die zich bezig kunnen houden met integriteit, ethiek en compliance.
- Uit de interviews met de branche- en koepelorganisaties komt ook naar voren dat kleinere organisaties te maken hebben met relatief veel **regeldruk**. Deze regeldruk wordt als een belemmerende factor gezien voor het implementeren van integriteitsbeleid en -maatregelen. Regeldruk leidt tot overbelasting en tot minder ruimte voor integriteitsbevordering. Met andere woorden: ze moeten al zo veel.
- Hoewel er volgens de branche- en koepelorganisaties genoeg **algemene informatie** beschikbaar is over integriteit, is het voor het MKB soms lastig om te beoordelen welke informatie specifiek geschikt voor hen is. Er is een rol weggelegd voor branche- en koepelorganisaties om geschikte en praktisch toepasbare kennis te inventariseren en beschikbaar te stellen.
- Uit de interviews komt naar voren dat integriteit **geen prioriteit** voor middelgrote organisaties is gezien de financiële kwetsbaarheid en resultaatgerichtheid. Een andere reden voor de lage prioritering van integriteit is dat ze de waarde ervan niet direct in zien. Het koppelen van integriteit aan zakelijke voordelen is dan ook belangrijk volgens de geïnterviewde experts.

Harder werkende medewerkers, die loyaler, collegialer en minder vaak ziek zijn, zijn enkele zakelijke voordelen van integriteit die door de experts zijn genoemd.

- Wat is de **gewenste rol van branche- en koepelorganisaties** op het gebied van integriteitsbevordering volgens henzelf? Ze zien die rol met name faciliterend, met de nadruk op heldere communicatie naar de leden, het informeren van leden en het betrekken van leden. Meer inhoudelijk gaat het om het, voor de leden, vertalen van nieuwe wetten, regelgeving en procedures op een eenvoudige en toegankelijke wijze. Volgens de experts zijn branche- en koepelorganisaties verantwoordelijk voor het creëren van een passend integriteitskader voor hun leden.
- In de interviews worden ook diverse **uitdagingen voor branche- en koepelorganisaties** genoemd bij het oppakken van deze rollen. Verschil in organisatieomvang van de leden is daar één van. MKB-bedrijven willen liever persoonlijke informatie ontvangen met concrete punten waar ze kunnen beginnen. Grotere organisaties ontvangen liever meer geavanceerde informatie aangezien de bedrijven werknemers hebben die deze informatie kunnen vertalen en implementeren in de organisatie. Een andere uitdaging betreft het vinden van een goede balans tussen het beschikbaar stellen van praktische handvatten enerzijds en het voor het voetlicht brengen van de waarde en het belang van integriteit voor organisaties anderzijds. Zonder praktische handvatten blijft het te vaag en abstract en zonder het achterliggende verhaal ontaard de zorg voor integriteit al gauw in een afvinklijstje. Een andere uitdaging heeft betrekking op de vraag of en in hoeverre specifieke integriteitsmaatregelen ook daadwerkelijk effectief zijn. Een meer systematische visie op integriteitsbevordering die oog heeft voor de samenhang van integriteitsmaatregelen en de werking daarvan kritisch monitort en evalueert is daarvoor van belang.
- **De positie van branche- en koepelorganisaties in de toekomst.** Volgens de experts is er een belangrijke rol weggelegd voor branche- en koepelorganisaties als het gaat om het ondersteunen van hun leden op het gebied van integriteit. Branche- en koepelorganisaties zijn bij uitstek het type organisatie waar MKB-bedrijven naar kijken wanneer ze iets niet weten of duidelijkheid nodig hebben over iets. Branche- en koepelorganisaties hebben daarnaast ook veel kennis en ervaring in de sector.
- Genoemde **taken van branche- en koepelorganisaties op het gebied van integriteit** zijn: verminderen van de complexiteit rond integriteit; maak het een levend onderwerp door middel van aansprekende case-studies, en het ontwikkelen van praktische formats; signaleer tijdig wanneer er veranderingen

plaatsvinden op het gebied van integriteit; probeer nieuw beleid en regelgeving te beïnvloeden zodat het beter aansluit bij de sector; en geef een goed voorbeeld aan de leden door ervoor te zorgen dat integriteit goed geregeld is in de eigen organisatie voordat er advies wordt gegeven aan de leden.

## 5. VORMEN VAN ONDERSTEUNING

De problematiek die het MKB ondervindt op het gebied van integriteitsbevordering leidt tot de conclusie dat het ondersteuning op dit vlak nodig heeft. Omdat MKB-bedrijven doorgaans sterk doelgericht opereren en het belang van integriteitsbevordering niet altijd zelf inzien, dienen zij gemotiveerd te worden om in integriteit te investeren. Ook uit de bestudeerde rapporten en uit de interviews komt deze noodzaak tot ondersteuning duidelijk naar voren. Dat roept tevens de vraag op wie die ondersteuning zou moeten bieden.

Hoewel de overheid in de internationale rapporten wordt genoemd als een belangrijke actor die het MKB zou kunnen stimuleren en ondersteunen wordt er ook op gewezen dat overheidsorganisaties soms moeilijk gehoor bij het MKB vinden als ze pogingen doen om hen meer bewust te maken van integriteitsrisico's en het belang van integriteitsbevordering.

Ook wordt ook gewezen op de voortrekkersrol die grote bedrijven kunnen innemen. Grote bedrijven hebben meer kennis en expertise en zouden die kunnen delen met de MKB-organisaties die actief zijn in hun keten. Grote bedrijven hebben daar ook baat bij gezien hun ketenverantwoordelijkheid en het belang dat zij hebben om de reputatie van hun keten te beschermen. Internationale organisaties en NGO's kunnen eveneens een stimulerende, agenderende en faciliterende rol spelen door het publiceren van rapporten, het organiseren van bijeenkomsten en het ontwikkelen van praktische 'toolkits'.

MKB-organisaties kunnen elkaar ook onderling ondersteunen door samenwerkingsverbanden op het gebied van integriteitsbevordering te organiseren. Eerder onderzoek naar de wijze waarop organisaties op dit thema (kunnen) samenwerken onderscheidt vier verschillende typen integriteitsverbanden.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Hoekstra, A., Talsma, J. & Kaptein, M. (2015), Integriteitsmanagement: als inter-organisatorische samenwerking. *Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control (TPC)*, jrg. 13, nr. 1. Pp. 34-38.

Hoekstra, A. Talsma, J. & Kaptein, M. (2016). Integrity management as an interorganizational activity: Exploring integrity partnerships that keep the wheel in motion. *Public Integrity*, 18(2), pp. 167 -184.



#### HET GAAT OM INTEGRITEITSVERBANDEN DIE ZICH RICHTEN OP:

- \* het gezamenlijk ontwikkelen van praktische integriteitsinstrumenten (atelier);
- \* het delen van integriteitscapaciteit tussen organisaties (workshop);
- \* het onderling uitwisselen van kennis over integriteitsbevordering door het organiseren van periodieke bijeenkomsten (forum); en
- \* het als collectief in overleg treden met regelgevende of toezichhoudende instanties over nieuwe integriteitsregels (spreekbuis).

Het eerdere onderzoek maakt duidelijk dat samenwerking leidt tot meer efficiency en kwaliteit. Naast individuele organisaties kunnen ook regelgevers, beleidsmakers, toezichthouders en koepel- en brancheorganisaties hun voordeel doen met het onderzoek door oog te krijgen voor het nut van samenwerking op het gebied van integriteit. Het stimuleren en faciliteren van integriteitsverbanden kan door deze actoren worden gebruikt als sturingsinstrument om integriteitsmanagement binnen een sector op een hoger niveau te krijgen. Integriteitsverbanden voorkomen dat organisaties het 'integriteitswiel' zelf uit moeten vinden en draaiende zien te houden. De bijlage bevat een tabel die overzicht geeft van de vier integriteitsverbanden waarin tevens de voordelen, nadelen en aandachtspunten worden benoemd die kenmerkend zijn voor de samenwerkingsverbanden.

Branche- en koepelorganisaties worden het vaakst genoemd als actor die ondersteuning kan bieden aan het MKB omdat zij de sector het beste kennen, doorgaans meer vertrouwd worden dan andere actoren, en de positie hebben om hun leden te mobiliseren. Branche- en koepelorganisaties kunnen bij uitstek uitleggen waarom integriteitsbevordering 'good for business' is, kennis ter beschikking stellen, toolkits en maatregelen aanbieden die passen bij het MKB (simpel, specifiek, maatwerk), bijeenkomsten organiseren om kennisuitwisseling te stimuleren, en bijvoorbeeld contracten afsluiten met vertrouwenspersonen en integriteitsonderzoekers die individuele organisaties kunnen inhuren. Voordeel van het afsluiten van dergelijke contracten met integriteitsdienstverleners is niet alleen dat het kan leiden tot een gunstige prijsstelling. Het bewust kiezen voor bepaalde vaste dienstverleners leidt ertoe dat zij veel kennis kunnen opbouwen van een bepaalde sector of branche waardoor zij ook betere kwaliteit kunnen bieden. Bovendien is het voor individuele organisaties heel moeilijk om zelf een goede keuze te maken uit integriteitsdienstverleners omdat het hen ontbreekt aan inzicht in het aanbod en de kwaliteit daarvan.

### **Ondersteuning door het Huis voor Klokkenluiders.**

Het Huis voor Klokkenluiders draagt vanuit zijn preventieve functie graag bij aan integriteitsbevordering binnen het MKB. Dat doen we door het beschikbaar stellen van brochures op het gebied van integriteitsbevordering zoals over het opzetten van een meldregeling<sup>11</sup> of het aanstellen van een integriteitsmanager.<sup>12</sup> Daarnaast maken we praktische instrumenten zoals de IntegriteitsWijzer waarmee organisaties de volwassenheid van hun integriteitsbeleid kunnen doorlichten.<sup>13</sup>

Ook doen we soms onderzoek zoals naar het functioneren van vertrouwenspersonen<sup>14</sup> of naar de stand van zaken op het gebied van integriteitsmanagement.<sup>15</sup> Vanuit zijn specifieke kennis en expertise kan het Huis: meedenken over het ontwikkelen van integriteitsprogramma's specifiek gericht op het MKB; praktische integriteitsinstrumenten en handreikingen aanreiken die koepel- en brancheorganisaties voor hun leden kunnen gebruiken; lezingen en presentaties geven; of bijvoorbeeld adviseren over samenwerkingsverbanden op het gebied van integriteit. Kortom, de bereidheid van het Huis is ten aanzien van dit thema groot en de mogelijkheden divers.

---

<sup>11</sup> Brochure meldregeling: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/integriteit-bevorderen/de-meldregeling>

<sup>12</sup> Functieprofiel integriteitsmanager: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/publicaties/2022/09/21/de-integriteitsmanager-een-functieprofiel>

<sup>13</sup> IntegriteitsWijzer: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/integriteit-bevorderen/integriteitswijzer>

<sup>14</sup> Onderzoek vertrouwenspersonen: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/publicaties/2018/11/28/de-vertrouwenspersoon-integriteit>

<sup>15</sup> Verkenning integriteitsmanagement: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/rapporten/2021/05/12/index>

## 6. BELANGRIJKSTE CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

- Bedrijven die het belang van integriteit onderkennen en bijbehorende integriteitsmaatregelen treffen functioneren beter en genieten meer vertrouwen van klanten, beleggers, medewerkers en het publiek.
- Uit diverse internationale rapporten en uit interviews komt naar voren dat het MKB gevoelig is voor integriteitsrisico's en dat er te weinig aandacht is voor ethiek en integriteit binnen het MKB. Het belang ervan wordt door deze bedrijven niet altijd onderkend en er zijn onvoldoende middelen (kennis, capaciteit en budget) om er goed in te kunnen investeren. Daarom heeft het MKB behoefte aan ondersteuning op het gebied van integriteitsbevordering.
- MKB organisaties kunnen elkaar ondersteunen door (intensiever) samen te gaan werken op het gebied van integriteitsbevordering. In dit paper worden vier (aan de praktijk ontleende) samenwerkingsvormen gepresenteerd die hier mogelijk geschikt voor zijn. Op basis van de specifieke behoeften van de organisaties kan worden beoordeeld welke samenwerkingsvorm, of combinatie van samenwerkingsvormen het beste past.
- Branche- en koepelorganisaties zijn bij uitstek geschikt om het MKB te ondersteunen omdat zij de sector het beste kennen, meer vertrouwd worden dan andere actoren en de positie hebben om hun leden te mobiliseren. Zij kunnen bijvoorbeeld integriteitsgerelateerde kennis onder hun leden verspreiden, formats aanbieden voor het opzetten van een meldregeling, contracten afsluiten met integriteitsdienstverleners zoals vertrouwenspersonen en integriteitsonderzoekers en de samenwerking tussen organisaties onderling faciliteren.
- Branche- en koepelorganisaties kunnen alvast een inventarisatie maken van de integriteitsmaatregelen waarover hun leden dienen te beschikken. Ze kunnen praktische formats aan hun leden beschikbaar stellen op basis van materiaal dat reeds door anderen is ontwikkeld. Denk in dit geval bijvoorbeeld aan de meldregeling van het Huis die door de branche- en koepelorganisaties op maat kan worden gemaakt voor hun leden.

- Betrokkenheid van het MKB bij het opstellen van integriteitsbeleid en -maatregelen (bottom-up benadering) is cruciaal. Dit vergroot het gevoel van mede-eigenaarschap (draagvlak). Organisaties gaan er het belang beter van inzien en het leidt tot producten die beter aansluiten bij de specifieke situatie en behoeften van het MKB (maatwerk).

# BIJLAGE 1

OVERZICHT VAN VIER INTEGRITEITSVERBANDEN WAARIN TEVENS DE VOORDELEN, NADELEN EN AANDACHTSPUNTEN WORDEN BENOEMD, DIE KENMERKEND ZIJN VOOR DEZE VERBANDEN

| Categorieën en activiteiten  | Genoemde voordelen (+), nadelen (-) en aandachtspunten (!) per integriteitsverband   |
|--|--|
| <p><b>Atelier</b><br/>                     Het voor gezamenlijk gebruik ontwikkelen van praktische integriteitsinstrumenten.</p> <p><i>Ontwikkelen van handreikingen, formats, protocollen, codes en toolkits.</i></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ de samenwerking stelt in staat om kwalitatief betere instrumenten tegen lagere kosten te realiseren</li> <li>+ het informele karakter leidt tot energie, teamspirit en snelheid</li> <li>-/! door egalitarisme en de noodzaak tot afstemming kan vertraging ontstaan</li> <li>-/! compromissen leiden ertoe dat instrumenten soms minder goed aansluiten bij individuele organisaties</li> <li>+ participatie leidt tot meer aandacht, draagvlak en professionaliteit voor integriteit in de organisatie</li> <li>-/! sommige deelnemers leveren minder inzet (free-riders) waardoor het werk bij enkelen terecht komt</li> </ul>     |
| <p><b>Pool</b><br/>                     Het in- en uitlenen van integriteitsexperts en integriteitsexpertise tussen organisaties.</p> <p><i>Delen van onderzoeks- of adviescapaciteit via convenanten of overeenkomsten.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ organisaties krijgen een grotere variëteit aan integriteitsexpertise ter beschikking</li> <li>+ door het poolen van experts hoeven organisaties niet alle expertise zelf in huis te hebben</li> <li>+ de samenwerking vergroot de flexibiliteit en de continuïteit van de integriteitscapaciteit</li> <li>-/! cultuurverschillen kunnen leiden tot frustratie en allergie en vragen veel aandacht en communicatie</li> <li>! goede afspraken zijn nodig over de dienstverlening, de financiële aspecten en capaciteitsaanspraken</li> <li>! duidelijke en vaste contactpersonen zijn nodig die de samenwerking coördineren</li> </ul> |
| <p><b>Forum</b><br/>                     Het uitwisselen van kennis en ervaringen over integriteit tussen personen of organisaties.</p> <p><i>Organiseren van netwerkbijeenkomsten of kennisfora.</i></p>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ de bijeenkomsten bieden 'eenpitters' de gelegenheid om te kunnen sparren met hun 'peers'</li> <li>! de groepssamenstelling is van belang voor het kunnen uitwisselen van kennis en ervaringen</li> <li>+ door de vaak grote diversiteit aan deelnemers kunnen organisaties optimaal van elkaar leren</li> <li>! de bijeenkomsten dienen met de juiste frequentie plaats te vinden (niet te vaak, niet te weinig)</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Spreekbuis</b><br/>Het vertegenwoordigen van een sector of branche en het beïnvloeden van regelgevende of toezichthoudende instanties.</p> <p><i>Collectief opereren en lobbyen richting regelgevers en andere stakeholders.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>+ door de informele setting leren deelnemers elkaar sneller kennen en weten ze elkaar beter te vinden</li><li>-!/ vrijblijvendheid en grote (snel wisselende) groepen leiden tot minder openheid en betrokkenheid</li><br/><li>+ organisaties kunnen gezamenlijk invloedrijker optreden richting regelgevers dan alleen</li><li>+ organisaties houden elkaar scherp door afspraken over gezamenlijke normkaders en ambitieniveaus</li><li>! voor effectieve collectieve actie zijn formele interne afspraken over standpunten en conformiteit nodig</li><li>-!/ schendingen binnen een organisatie stralen al snel af op de gehele sector of op het collectief af</li><li>-!/ de deelnemers leveren aan autonomie in, de verbanden zijn minder vrijwillig en vrijblijvend van aard</li><li>! van belang is dat de gesprekspartners dezelfde statuur (positie en gezag) hebben</li></ul> |
|--|---|

Dit is een uitgave van het Huis voor Klokkeluiders.

**Contactgegevens**

Muzenstraat 89-91, 2511 WB Den Haag  
Telefoon: 088-13 31 000  
E-mail: [info@huisvoorklokkeluiders.nl](mailto:info@huisvoorklokkeluiders.nl)

[www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl)

