



COI INTEGRITEITSSTANDAARD

Op weg naar een integriteits**bewuste** organisatiecultuur

Centre for
Organisational
Integrity





Voorwoord

In 2012 heeft Stichting Centre for Organisational Integrity (hierna: COI) het Stimuleringskader Integere Organisatie ontwikkeld. Het Stimuleringskader is destijds geschreven door prof. dr. Ronald Jeurissen, drs. Maarten de Jong en Bastiaan Odijk.

De voorliggende integriteitsstandaard (hierna: COI-standaard) is een doorontwikkeling van het Stimuleringskader. Met trots en toewijding heeft het COI, samen met haar alumni, leden van de raad van toezicht, leden van de raad van experts en samenwerkingspartners, de vernieuwde versie tot stand gebracht.

Wij nodigen iedereen uit om feedback en nuttige voorbeelden uit de praktijk met ons te delen. Op deze wijze kunnen we samen de kennis en praktijk over integriteit en ethiek binnen organisaties verder vergroten. Wij hopen hiermee bij te dragen aan het versterken van een verantwoord en ethisch organisatielandschap in Nederland.

25 januari 2023

Raad van Toezicht
Jonathan Soeharno
Celia Noordegraaf
Leen Paape
Diederik Slob
Alain Hoekstra

Bestuur
Lotte Reitsma
Thijs Drouen
Hera Tseng
Gilmar Catarrinho

1

Inleiding

1.1	Het belang van integriteitsmanagement	4
1.2	Op naar een integriteitsbewuste organisatie	5
1.3	Voor wie is de COI-standaard?	5
1.4	Wat levert het op?	6
1.5	Referenties	6

1.1 Het belang van integriteitsmanagement

'Bijdragen aan de bevordering van integriteit en ethiek in organisaties', dat is de missie van Stichting Centre for Organisational Integrity (hierna: COI).

(Grootschalige) fraude, corrupte praktijken, structureel sociaal ongewenst gedrag, een zieke organisatiecultuur of betrokkenheid bij witwasconstructies ... Er zijn talloze voorbeelden te noemen waarbij organisaties de afgelopen decennia de mist in gingen. Alle integriteitsschendingen - of ze nu groot of klein zijn - gaan gepaard met schade. In de eerste plaats wordt het vertrouwen geschaad. Denk bijvoorbeeld aan het verlies van vertrouwen in de goede werking van sectoren, zoals financiële markten en banken, maar ook in publieke instanties, zoals de politie, het Openbaar Ministerie of een overheidsinstantie die publiek geld besteedt of uitkeert. Daarnaast brengen integriteitsschendingen ook (maatschappelijke) kosten met zich mee. Denk aan de financiële middelen die ingezet worden voor toezicht, opsporing, vervolging en rechtspraak.

Om de integriteit en ethiek in organisaties (verder) te bevorderen biedt het COI een opleiding, seminars en andere activiteiten. Daarnaast heeft het COI de integriteitsstandaard ontwikkeld. Deze standaard helpt organisaties de visie omtrent integriteit planmatig te verbinden met de organisatieprocessen en uit te dragen in de praktijk.

1.2 Op naar een integriteitsbewuste organisatie

De COI-standaard is een leidraad om effectief aan de slag te gaan met integriteit en ethiek of deze op onderdelen te versterken. Het doel van de standaard is: *'het ontwikkelen en versterken van een integere organisatiecultuur'*.

De aanpak is integraal. Het begint met het ontwikkelen van een eigen visie omtrent integriteit en het eindigt nooit: het is belangrijk voortdurende aandacht voor integriteit teweeg te brengen. Organisaties die transparant zijn over hun intenties, hier in de praktijk blijk van geven en continu werken aan een integriteitsbewuste cultuur, zijn in staat meer waarde te creëren.

1.3 Voor wie is de COI-standaard?

De COI-standaard is geschikt voor alle typen organisaties: ongeacht de sector, publiek of privaat, klein of groot, nationaal of internationaal. De standaard is door iedereen te gebruiken die zich beroepsmatig bezighoudt met organisatie-integriteit en ethiek of gerelateerde onderwerpen als verantwoord en maatschappelijk ondernemen, goed bestuur of het voorkomen en opsporen van crimineel gedrag. De doelgroep bestaat uit (maar is niet beperkt tot) compliance officers, integriteitscoördinatoren, risicomanagers, beleidsmedewerkers, juristen, auditors, accountants, organisatieantropologen, bestuurders en toezichthouders.

*“Integrity gives you real freedom
because you have nothing to fear
since you have nothing to hide”*

Zig Ziglar

1.4 Wat levert het op?

Toepassing van de COI-standaard garandeert niet dat onethisch of niet-integer gedrag niet meer voorkomt of zal voorkomen in de organisatie. Wel worden de voorwaarden voor integer gedrag binnen de organisatie geoptimaliseerd:

- De organisatie is in staat sneller de zwaktes en risico's te herkennen en daarop te anticiperen.
- De organisatie werkt aan een sterkere cultuur waar mensen leren van fouten en deze ombuigen tot lessen.
- Met de COI-standaard als toetsingskader wordt het integriteitsmanagement in kaart gebracht en zonodig verder versterkt. Zo kan de organisatie aan externe stakeholders laten zien dat zij daadwerkelijk bouwt aan een (meer) integere organisatiecultuur en expliciet niet-integer gedrag probeert te voorkomen.

1.5 Referenties

De COI-standaard is geïnspireerd op leidende (inter)nationale theoretische en praktische conceptualiseringen van integriteitsmanagement en daarop gebaseerde richtlijnen. Een uitgebreide [literatuurlijst](#) is achterin opgenomen.

*"Integrity is doing the right thing,
even when no one is looking"*

Charles Marshall

2

Toepassen van de standaard

2.1 Pas toe of leg uit	8
2.2 Proces van continue verbetering	8
2.3 Vastlegging	8

Drie punten van aandacht voor optimale toepassing van de COI-standaard:

2.1 Pas toe of leg uit

De betekenis van integriteit is voor iedereen anders. De definitie en uitwerking die we eraan geven, wordt in grote mate bepaald door het karakter en de omgeving waarin we functioneren. Dat geldt voor organisaties net als voor individuen. Organisaties verschillen qua cultuur, processen, structuur, hiërarchie, leiderschap, waarden en interactie. Daarom is het belangrijk dat iedere organisatie – *ongeacht grootte, sector of type* – een organisatie-eigen visie ten aanzien van integriteit ontwikkelt en een plan van aanpak met realistische doelstellingen opstelt dat hierop aansluit.

Om recht te doen aan de diversiteit biedt het uitgangspunt 'pas toe of leg uit' organisaties de ruimte om gemotiveerd af te wijken van (een deel van) een principe uit de COI-standaard. De motivatie bevat in ieder geval de volgende onderdelen:

- De reden voor afwijking van het principe: is het principe niet van toepassing op de organisatie of wordt er om andere reden niet aan voldaan?
- Leg uit hoe er in de geest van het principe wordt gehandeld. Bijvoorbeeld welke alternatieve maatregelen er zijn getroffen en/of hoe de achterliggende doelstelling van het principe alsnog wordt bereikt.

2.2 Proces van continue verbetering

Een integere organisatiecultuur is nooit 'af'. Om deze te bestendigen is continue aanpassingsbereidheid van de organisatie absoluut noodzakelijk (een randvoorwaarde). Het integriteitsmanagement en de daaraan gekoppelde acties dienen steeds weer bijgesteld te worden om deze in overeenstemming te brengen met de beleidsdoelstellingen en voor de organisatie relevante principes.

De [PDCA-cyclus](#) (*Plan, Do, Check, Act*) helpt organisaties het continue verbeterproces vorm te geven en zo op gestructureerde wijze de condities voor integer gedrag te optimaliseren en bij te dragen aan het voorkomen van integriteitsschendingen.

2.3 Vastlegging

Het is sterk aan te raden om – bij de toepassing van de COI-standaard – per principe en best practice de gehanteerde methode, werkwijze, procedure en relevante documenten vast te leggen. Op die manier is de implementatie van de COI-standaard aantoonbaar en auditeerbaar. Bovendien draagt vastlegging bij aan de algehele borging van het integriteitsmanagement en daarmee de continue bevordering van integriteit in de organisatie.



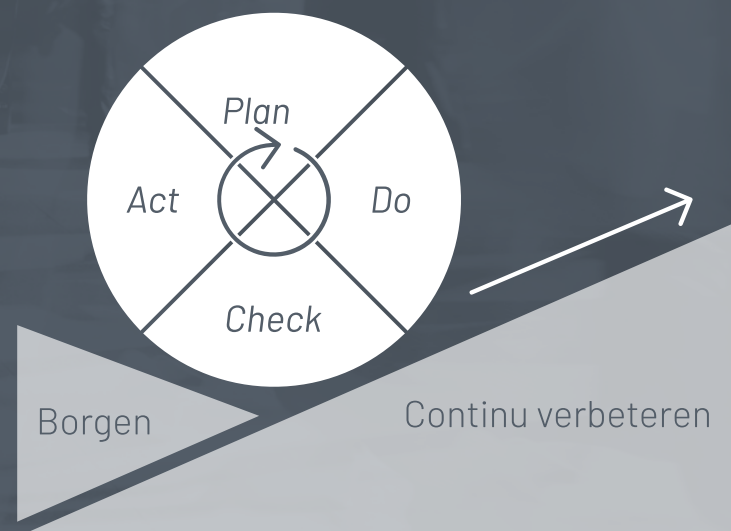
Best practice

PDCA-Cyclus

De PDCA-Cyclus (*Plan, Do, Check, Act*) van Deming is een zeer geschikt middel om het continue verbeterproces van de integere organisatiecultuur vorm te geven en te waarborgen.

De organisatie:

- ontwerpt eerst haar activiteiten (*Plan*)
 - voert de activiteiten uit (*Do*)
 - toetst vervolgens of de voorgenomen activiteiten correct worden uitgevoerd (*Check*)
 - en stelt de activiteiten bij (*Act*)
- Zonodig wordt ook het plan bijgesteld (*Plan*) waarmee de cirkel opnieuw begint.



Plan:

De principes uit [deel I Integriteitsontwikkeling](#) vormen de basis van waaruit organisaties planmatig activiteiten gaan ontwikkelen. Bij [principe 1](#) komt de integriteitsvisie tot uitdrukking. Dit is het vertrekpunt voor alle activiteiten die de organisatie gaat inzetten om integriteitsschendingen te voorkomen en de condities voor integer gedrag te optimaliseren. [Principe 2 Draagvlak creëren](#) is een randvoorwaarde om de visie daadwerkelijk uit te dragen.

Do:

De principes uit [deel II Integriteitscoördinatie](#) geven de activiteiten weer die ingezet worden om het plan tot uitvoering te brengen.

Check:

[Deel III Evaluatie](#) geeft richting aan de toetsing en evaluatie. Hiermee kan worden vastgesteld of de activiteiten onder de stappen Plan en Do daadwerkelijk hebben plaatsgevonden.

Act:

Aan de hand van de uitkomsten van de toetsing en evaluatie wordt bepaald welke activiteiten bijsturing nodig hebben. De bijsturing levert mogelijk ook aanpassing van de activiteiten of het plan op (*Plan*), waarmee de organisatie verder gaat met het proces van continue verbetering.



Integriteitsstandaard

Deel I	Integriteitsontwikkeling	11
Principe 1	Integriteitsvisie	11
Principe 2	Draagvlak	12
Principe 3	Integriteitsrisicomanagement	13
Principe 4	Normatief kader	14
Principe 5	Communicatie en promotie	15
Deel II	Integriteitscoördinatie	16
Principe 6	Integriteitsfunctie	16
Principe 7	Meldpunten en incidentenafhandeling	17
Principe 8	Morele competentie	19
Principe 9	Stakeholdermanagement	20
Deel III	Evaluatie	21
Principe 10	Integriteitscultuur	21
Principe 11	Monitoren en auditeren	22
Principe 12	Toezicht	23

Principe 1 Integriteitsvisie

De hoogste leiding van de organisatie (de bestuurder, het bestuur, de bestuursraad, college van bestuur of directie) legt haar visie en ambitie voor de integriteitscultuur en -structuur vast en onderstreept hierbij ook het belang van integriteitsmanagement. Zij ontwerpt een plan voor continue ontwikkeling van haar integriteitsmanagement en draagt dit uit.

1.1 Visiedocument

De hoogste leiding van de organisatie stelt in gezamenlijkheid een visiedocument op, waarin tenminste de volgende onderdelen zijn beschreven:

- de visie en ambitie ten aanzien van de integere cultuur (de koers van het integriteitsprogramma);
- de organisatie-eigen betekenis van integriteit en een integere cultuur;
- de huidige situatie, de integriteitsrelevante geschiedenis en tradities van de organisatie;
- de perceptie van medewerkers en leidinggevenden over de sterke en zwakke kanten van de organisatiecultuur en het werkklimaat ([zie principe 10](#));
- het commitment aan het bevorderen van een integere organisatiecultuur door middel van gericht integriteitsbeleid;
- de integriteitsrisico's en mitigerende maatregelen, prioriteiten en doelstellingen ten aanzien van integriteit - *ook in relatie tot de strategische organisatiedoelstellingen* ([zie principe 3](#)).

Best practice

Introductie- en visieworkshop

Middels een introductie- en visieworkshop krijgt de hoogste leiding inzicht in c.q. wordt (bij)geschoold over:

- integriteit, integriteitsmanagement, integriteitsrisico's en het normatief kader;
- het verband tussen integriteit en (organisatie)cultuur;
- de rol van het management bij:
 - › het promoten van de integriteitsvisie en voorbeeldgedrag;
 - › het benoemen van een eindverantwoordelijke voor het integriteitsbeleid;
 - › het intern en extern benadrukken van het belang van integer handelen.

1.2 Integriteitsprogramma

Het visiedocument wordt vertaald en uitgewerkt in een integriteitsprogramma met uitvoeringsplan waarin aandacht is voor:

- de eventuele uitkomsten van de introductie- en visieworkshop;
- het integriteitsrisicomanagement, evenals de benodigde kennis hiervan;
- een jaarlijkse begroting voor integriteitsmanagement;
- planning van de activiteiten en benodigde tijd;
- benodigde kennis over de implementatie van integriteitsbeleid;
- draagvlak bij alle medewerkers.

Principe 2 Draagvlak

Een betrokken en uitgesproken hoogste leiding is essentieel. Het ontwikkelen of versterken van een integrale integriteitsaanpak kan en mag nooit de verantwoordelijkheid zijn van een enkel individu. Het uitdragen van principes waar de organisatie voor staat, is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Voor het bereiken van de doelstellingen en de algehele voortgang op het integriteitsprogramma is het van belang gezamenlijk eigenaarschap te creëren en dit ook vast te leggen.

De hoogste leiding draagt zorg voor voldoende draagvlak binnen de organisatie voor de ontwikkeling van integriteitsmanagement en voor de uitvoerbaarheid van gestelde doelen. De hoogste leiding en het management communiceren zichtbaar over integriteit, de kernwaarden en de gedragscode. Zij benadrukken het belang ervan in woord en daad.

Er is sprake van draagvlak indien de meerderheid van de medewerkers en leidinggevenden overtuigd is van de vastgestelde visie, ambitie, doelstellingen en activiteiten van het integriteitsprogramma.

Best practice

Draagvlak vergroten en optimaliseren

De hoogste leiding kan draagvlak vergroten en optimaliseren door:

- ideeën en suggesties voor de integriteitsaanpak te vragen aan een representatieve groep medewerkers;
- hieruit zogenaamde 'quick wins' te identificeren;
- symbolen te gebruiken (denk bijvoorbeeld aan het benoemen van een integriteitsambassadeur);
- transparant te zijn over successen en dilemma's op het gebied van integriteit en ethiek;
- het draagvlak voor integriteitsmanagement regelmatig te meten: en hierover te rapporteren.

Principe 3 Integriteitsrisicomanagement

De hoogste leiding draagt zorg voor aantoonbare beheersing van de integriteitsrisico's. Het integriteitsrisicomanagement bestaat uit het uitvoeren van periodieke risicoanalyses en het oplossen van vastgestelde zwaktes in beleid, procedures en maatregelen.

Concreet betekent dit dat de organisatie:

- de integriteitsrisico's beschrijft;
- integriteitsrisicoanalyses uitvoert betreffende de organisatie en projecten:
 - › dit behelst ook de identificatie van integriteitsgevoelige functies en processen, de beoordeling van functiescheidingen plus de toepassing van het vier-ogenprincipe.
 - › op basis van de analyse wordt besloten welke beheersingsmaatregelen en acties reeds bestaan, dienen te worden aangepast of ingevoerd.
- beleid, procedures en maatregelen toetst ([principe 11](#));
- en zorgdraagt voor de uitvoering van audits over het integriteitsrisicomanagement ([principe 11](#)).

*“Without a moral compass
the human mind
will justify anything”*

Mehrnaz Bassari

Principe 4 Normatief kader

De organisatie houdt zich aan de voor haar geldende wet- en regelgeving en interne gedragsregels, normen en waarden. De hoogste leiding draagt zorg voor inzicht in de van toepassing zijnde wet- en regelgeving door het stellen van een normatief kader. Beleid, procedures en maatregelen van de organisatie zijn hiermee in overeenstemming gebracht.

Het normatief kader en (toegankelijke) documentatie over beleid, procedures en maatregelen zijn beschikbaar voor alle medewerkers. Het is dan ook van groot belang dat het normatief kader actueel is en de kennis over van toepassing zijnde wet- en regelgeving up to date. Dit is een continu proces en gezamenlijke verantwoordelijkheid van de organisatie.

Best practice

Ontwikkelen van kernwaarden en een gedragscode als onderdeel van het normatief kader

In samenspraak met een representatieve delegatie van medewerkers benoemt de hoogste leiding de kernwaarden van de organisatie en ontwikkelt vervolgens een gedragscode. De gedragscode bevat naast een beschrijving van de kernwaarden ook andere streefbepalingen (gedrag waar de organisatie naar streeft) en grensbepalingen (wat mag wel en wat mag niet). De gedragscode geldt voor alle medewerkers, dus ook voor de hoogste leiding.

Let bij het normatief kader ook op sectorspecifieke bepalingen, soft law en maatschappelijke verwachtingen (zoals omtrent duurzaamheid, diversiteit en inclusiviteit). Soms zal de organisatie moeten kiezen welke waarde zij hieraan hecht en op welke manier.

Het is niet altijd duidelijk wat een gedragsregel of kernwaarde inhoudt. Een grijs gebied zal altijd blijven bestaan. Ook zal een gedragscode of normatief kader nooit alle situaties kunnen bestrijken. Voor sommige beroepen is dit zelfs essentieel: van advocaten, militairen en politieagenten wordt bijvoorbeeld juist verwacht dat zij in onvoorziene omstandigheden zelf verstandige beslissingen nemen. Dit kan dilemma's opleveren. Het is belangrijk dat de organisatie hierover continu de dialoog blijft voeren.

Best practice

Moreel beraad en moresprudentie

Een organisatie doet er goed aan moreel beraad te organiseren. Dit betekent dat uitkomsten van moreel beraad over actuele casuïstiek en integriteitsvraagstukken (moresprudentie) worden vastgelegd en aan de hand hiervan het normatief kader wordt herzien – in het bijzonder praktische onderdelen, zoals een gedragscode.

Principe 5 Communicatie en promotie

Om begrip en sensitiviteit over het onderwerp integriteit te bevorderen, draagt de hoogste leiding zorg voor effectieve en adequate communicatie over haar visie, doelstellingen en activiteiten, zoals vastgelegd in het integriteitsprogramma.

5.1 Communicatieplan

De hoogste leiding stelt een communicatieplan op dat beschrijft wat en op welke wijze gecommuniceerd wordt over alle relevante aspecten van het integriteitsbeleid. Het communicatieplan is afgestemd op doelgroepen, behoeften en belangen van betrokken partijen.

De volgende onderwerpen komen hierin aan bod:

- de doelstelling van het communicatieplan en de (centrale) communicatie-boodschap;
- communicatieactiviteiten en instrumenten voor het promoten van de (kern)waarden, visie, doelstellingen, activiteiten en resultaten van het integriteitsprogramma. Hierbij worden diverse kanalen benut (zoals intranet en de externe website) voor alle doelgroepen;
- effectief ingerichte, multimediale en uitgebalanceerde interne en externe communicatie die rekening houdt met het organisatiebeleid en de privacy van personen;
- de verwerking van ethische boodschappen in voordrachten van de hoogste leiding;
- onderwerpen voor publicatie in het jaarverslag.

Best practice

Communicatieprocedure integriteit

Neem in het communicatieplan ook een 'communicatieprocedure integriteit' op die gevolgd kan worden in geval van incidenten, waaronder integriteitsschendingen. De procedure ziet toe op welke informatie (vanaf de eerste melding tot en met eventuele sanctionering) in welk stadium, op welke wijze, voor welke doelgroep naar buiten wordt gebracht en op een algemene boodschap gericht op lessen die geleerd zijn.

5.2 Communicatieactiviteiten

De hoogste leiding zorgt ervoor dat adequate communicatie plaatsvindt en leidinggevend en hierin een taak hebben. Het creëren van voldoende en blijvend draagvlak staat hierbij centraal.

Met het oog op optimale zichtbaarheid van de integriteitsvisie vinden in ieder geval de volgende communicatieactiviteiten plaats:

- afstemming met alle communicatieve functies (denk aan Communicatie, Marketing, HR en PR) over de inzet van communicatieactiviteiten;
- regelmatige en consequente communicatie over het normatief kader, de kernwaarden, de gedragscode en het integriteitsbeleid via diverse communicatiekanalen. Denk bijvoorbeeld aan communicatie uitingen via de website, nieuwsbrief, e-mail, intranet, beleid, promotiemateriaal, bij (werk)overleggen, bijeenkomsten, introductie, trainingen en in rapportages en andere publicaties.

Principe 6 Integriteitsfunctie

De hoogste leiding draagt zorg voor de inrichting van een zichtbare en onafhankelijke integriteitsfunctie en spreekt hier het commitment over uit. De integriteitsfunctie behelst coördinatie, regie en toezicht op de uitvoering van het integriteitsprogramma.

6.1 Integriteitscoördinator

De hoogste leiding stelt een interne integriteitscoördinator aan, waarbij:

- een duidelijke omschrijving van het functiedomein, taken en bevoegdheden zijn vastgelegd en de functionaris gemandateerd is om:
 - › regie, toezicht en monitoring van het integriteitsprogramma van de organisatie uit te voeren;
 - › onderzoek naar mogelijke integriteitschendingen uit te voeren, of extern te laten uitvoeren;
 - › gevraagd en ongevraagd advies te geven over het tegengaan van niet-integer gedrag en het scheppen van randvoorwaarden voor integer gedrag;
- de functionaris onafhankelijk is gepositioneerd en ontslagbescherming van toepassing is;
- een directe rapportagelijijn aanwezig is naar de hoogste leiding van de organisatie;
- een rechtstreekse escalatiemogelijkheid bestaat naar het hoogste toezichthoudende orgaan, zoals de raad van toezicht;
- de hoogste leiding haar commitment uitspreekt over het belang en goede uitoefening van de integriteitsfunctie in de organisatie;
- de functionaris de organisatie als geheel dient met oog voor stakeholderbelangen, - *waaronder medewerkers, zakelijke partners en klanten*;

- de hoogste leiding zorgdraagt voor adequate competentieontwikkeling van de functionaris;
- de functionaris jaarlijks het uitvoeringsplan van het integriteitsprogramma opstelt.

6.2 Personeelsbeleid

De hoogste leiding draagt zorg voor de integratie van integriteitsbevorderende procedures en maatregelen in het personeelsbeleid waaronder:

in-, door- en uitstroomprocessen

- integriteitseisen bij het wervings-, selectie- en aannamebeleid;
- een introductietraining integriteit voor nieuwe medewerkers;
- beleid met betrekking tot functieroulatie, inclusief kwetsbare functies;
- een screeningsproces voor sleutelposities en kwetsbare functies;
- integriteit als onderdeel van de functieomschrijving van leidinggevenden;
- een transparante procedure voor de benoeming van de hoogste leiding;
- een regeling voor nevenfuncties;
- een regeling inzake financiële belangen;
- een procedure voor exitgesprekken.

ontwikkeling van medewerkers, beloningsbeleid en beoordelingen

- een training voor integriteitsfunctionarissen;
- integriteit als element in beoordelingen en promoties.

Principe 7 Meldpunten en incidentenafhandeling

De hoogste leiding draagt zorg voor verschillende soorten laagdrempelige meldpunten en een correct, onafhankelijk en rechtvaardig onderzoek voor de afhandeling van overtredingen van het normatief kader. De rechten en plichten van medewerkers en leidinggevendenden zijn hierbij vastgelegd en gewaarborgd.

7.1 Meldpunten

- Er zijn meervoudige en laagdrempelige meldpunten (meldingskanalen) waar medewerkers, leidinggevendenden en externe stakeholders melding kunnen maken van misstanden, onregelmatigheden, incidenten en integriteitsschendingen (inclusief ongewenste gedragingen of omgangsvormen);
- Er is een meldingsregeling waarin ten minste het volgende is opgenomen:
 - › wat er gemeld kan worden, door wie en bij welke interne en externe meldpunten;
 - › hoe de ontvankelijkheid van de melding wordt beoordeeld;
 - › hoe de vertrouwelijkheid van de melding en de melder gewaarborgd wordt;
 - › hoe er anoniem gemeld kan worden;
 - › welke hulpmiddelen de melder kan raadplegen, zoals een adviseur of vertrouwenspersoon;
 - › het verbod op benadeling en het garanderen van rechtsbescherming van de melder en andere betrokkenen.

- Er bestaat een onderzoeksprocedure waarin ten minste het volgende is opgenomen:
 - › een referentie naar de meldingskanalen en meldingsregeling;
 - › hoe de ontvankelijkheid van de melding wordt beoordeeld;
 - › hoe onderzoek wordt uitgevoerd, welke onderzoeksmethoden ingezet kunnen worden, hoe onafhankelijkheid en deskundigheid geborgd is, wie de mogelijk betrokken functionarissen zijn, wie de opdrachtgever is, hoe hoor en wederhoor plaatsvindt, hoe communicatie met betrokkenen plaatsvindt, hoe de privacy gewaarborgd is en wanneer wel of geen aangifte wordt gedaan ingeval van (vermoedens van) strafbare feiten;
 - › hoe bij de beoordeling van een melding van integriteitschendingen het vier-ogen principe wordt gehanteerd;
 - › een rapportagestructuur die waarborgen biedt voor de noodzakelijke vertrouwelijkheid en bescherming van de belangen van betrokkenen.
- Er is een sanctiebeleid waarin is opgenomen
 - › beschrijving van mogelijke sancties in geval van overtredingen van het normatief kader;
 - › wie een sanctie kan opleggen;
 - › hoe zorgvuldigheid is gewaarborgd;
 - › bezwaarmogelijkheden.

7.2 Vertrouwenspersoon

De hoogste leiding draagt zorg voor de benoeming en kenbaarheid van een competente en getrainde vertrouwenspersoon, waarbij:

- de vertrouwenspersoon in staat wordt gesteld autonoom, vertrouwelijk en zorgvuldig te functioneren, waarbij:
 - › ongewenste rolcombinaties worden vermeden, zoals HR functionaris, juridische zaken, integriteitsfunctionaris of hoogste leidinggevende;
 - › praktische faciliteiten beschikbaar worden gesteld, zoals een geschikte gespreksruimte, ICT, toegang tot informatie, budget, tijd, bijscholing en intervisie;
- de taakstelling ook ziet op integriteitsschendingen en ongewenste omgangsvormen en deze is vastgelegd in een functiebeschrijving en beleid;
- de vertrouwenspersoon de hoogste leiding adviseert en minstens eenmaal per jaar rapporteert over gesignaleerde trends en specifieke zaken die aandacht vragen (geanonimiseerd), alsook over diens eigen functioneren, aard en aantallen contactmomenten en evaluatie;
- de vertrouwenspersoon regelmatig overleg voert met functionarissen die verantwoordelijk en/of betrokken zijn bij de implementatie van het integriteitsbeleid, zoals de ondernemingsraad, arbodienst en HR.

7.3 Incidentenbehandeling

De integriteitscoördinator brengt overtredingen van het normatief kader, zoals integriteitsschendingen en ongewenste gedragingen, in kaart en voert hier analyses over uit:

- bij de gesignaleerde gebreken of tekortkomingen van het normatief-kader worden oorzaken beschreven; verbeterpunten, (herstel) maatregelen en acties voorgesteld; en wordt gerapporteerd aan de hoogste leiding;
- per voorgesteld verbeterpunt, (herstel)maatregel of actie wordt door de hoogste leiding een (risico-acceptatie) besluit genomen en een actie-eigenaar benoemd;
- de implementatie van het verbeterpunt, de (herstel)maatregel of actie vindt tijdig plaats en wordt gemonitord.

Best practice

Ophalen signalen en trends

De integriteitscoördinator haalt jaarlijks geanonimiseerd signalen en trends op bij de vertrouwenspersoon, de ondernemingsraad, HR (waaronder uitkomsten exitgesprekken) en arbodienst die betrekking hebben op ontwikkelingen in de cultuur en het werkklimaat.

De gebundelde signalen en trends worden gerapporteerd aan de hoogste leiding en leveren een beeld op van mogelijke kwetsbaarheden en risico's in de organisatie.

Principe 8 Morele competentie

Morele competentie is het ontwikkelen van het vermogen om: 1) morele vraagstukken als zodanig te herkennen, 2) op een beredeneerde wijze antwoorden te geven op morele vraagstukken en 3) morele besluiten op te volgen met 4) moreel handelen. De hoogste leiding bevordert op planmatige wijze de morele competentie van alle medewerkers, inclusief leidinggevend. Zij draagt zorg voor de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, gericht op het sturen op een integriteitsbewuste organisatiecultuur.

8.1 Training ethiek en integriteit

De hoogste leiding organiseert trainingen voor medewerkers en leidinggevend gericht op de bevordering van de morele competentie. De training stoelt op interactie tussen medewerkers en leidinggevend over:

- persoonlijke en organisatie normen en waarden en morele dilemma's,
- het belang van integriteit voor het succes van de organisatie;
- het belang, de visie en doelstelling vanuit het integriteitsprogramma;
- het herkennen en voorkomen van groepsdruk en (ander) ongewenst gedrag;
- het managen van integriteit in de relatie met zakelijke partners.

De effectiviteit van de leeractiviteit wordt geëvalueerd met de deelnemers.

8.2 Leiderschapstraining

De hoogste leiding voorziet in trainingen voor leidinggevend gericht op het bevorderen van gewenst gedrag en cultuur, waaronder het aanspreken, het geven en ontvangen van feedback en het signaleren en bespreken van integriteitskwesties.

In het leiderschapsontwikkelingsprogramma wordt aandacht besteed aan:

- kenmerken van ethisch leiderschap en hoe dit versterkt kan worden;
- groepsleiderschapsontwikkeling (integere managementsamenwerking);
- groepsdynamiek binnen het managementteam;
- het effect van structurele en culturele kenmerken van de organisatie op het moreel handelen van medewerkers;
- de samenhang tussen morele competentie-ontwikkeling en het toewerken naar een cultuur van verantwoordelijkheid.

8.3 Cultuur van verantwoordelijkheid

De leidinggevende draagt zorg voor de ontwikkeling van de morele competentie van de medewerkers en het bevorderen van een cultuur van verantwoordelijkheid. De leidinggevende is zich bewust van de eigen leiderschapsstijl en het belang van zichtbaar voorbeeldgedrag. Zij initieert activiteiten - *afgestemd op het denk- en werkniveau van medewerkers* - ter bevordering van de morele competentie.

Best practice

Bevorderen van de morele competentie

Activiteiten die gericht zijn op de bevordering van de morele competentie:

- trainingen ethiek en integriteit;
- het bespreken van morele dilemma's tijdens (werk)overleg;
- het gesprek aangaan over lastige kwesties;
- morele vraagstukken bespreken en uitgangspunten verkennen en verhelderen.

Principe 9 Stakeholdermanagement

De betrokkenheid van interne en externe stakeholders bij het integriteitsmanagement wordt proactief gemanaged. Daar draagt de hoogste leiding zorg voor. Een stakeholder is iedere partij wiens belangen kunnen worden beïnvloed door de activiteiten, producten of diensten van de organisatie, of die zelf invloed kan uitoefenen op de belangen van de organisatie (bijvoorbeeld een externe toezichthouder).

9.1 Stakeholder inventarisatie

De organisatie stelt vast:

- welke stakeholders een belang hebben bij beslissingen of activiteiten van de organisatie (inventarisatie);
- hoe deze stakeholders kunnen worden ingedeeld in relatie tot de organisatie;
- hoe deze stakeholders aantoonbaar werken aan integriteit en ethiek in de eigen organisatie (externe stakeholders) of binnen de organisatie (interne stakeholders);
- hoe deze stakeholders aan een of meerdere principes kunnen worden gekoppeld;
- hoe deze stakeholders worden betrokken en verwachtingen helder worden gemaakt.

9.2 Maatschappelijke stakeholders

In relatie tot haar missie en doelstelling, benoemt de hoogste leiding maatschappelijke integriteitsvraagstukken en haar maatschappelijke impact.

De hoogste leiding zorgt ervoor dat de dialoog over deze vraagstukken met relevante maatschappelijke stakeholders (vertegenwoordigers van maatschappij, overheid en burgers) wordt bevorderd.

9.3 Zakelijke partners

De hoogste leiding draagt er zorg voor dat integere samenwerking met zakelijke partners (zoals klanten, leveranciers, franchisenemers, joint venture partners) wordt gewaarborgd door inzet van diverse instrumenten. Wederzijdse belangen en verwachtingen worden inzichtelijk gemaakt. De hoogste leiding draagt zorg voor screening van zakelijke partners, waarbij:

- een inventarisatie van zakelijke partners wordt uitgevoerd, waarvan het handelen impact kan hebben op de organisatie-integriteit;
- er communicatie plaatsvindt met de zakelijke partners over het belang van integriteit;
- de integriteitsrisico's afkomstig uit het gedrag van zakelijke partners worden beoordeeld, geanalyseerd en beheerst;
- de kwaliteit van het integriteitsmanagement van zakelijke partners wordt beoordeeld.

9.4 Ketenverantwoordelijkheid

De hoogste leiding draagt zorg voor het integere verloop van samenwerkingsrelaties, waarbij:

- spelregels ten aanzien van de samenwerking met de zakelijke partners zijn opgesteld;
- een inventarisatie van de belangrijkste integriteitsrisico's in de samenwerking met zakelijke partners is uitgevoerd;
- het integriteitsbeleid zich mede richt op het handelen van de organisatie richting zakelijke partners en op het handelen van de zakelijke partners richting de eigen organisatie;
- eisen zijn geformuleerd ten aanzien van het integer handelen en het integriteitsmanagement van zakelijke partners;
- zakelijke partners worden geïnformeerd en geconsulteerd over het integriteitsbeleid van de organisatie;
- de feedback van zakelijke partners wordt gebruikt bij de (door) ontwikkeling van het integriteitsbeleid.

Principe 10 Integriteitscultuur

De organisatie brengt de sterke en zwakke kanten van de integriteitscultuur en -structuur in kaart door middel van een vragenlijst onder leidinggevend en medewerkers en interviews met een representatieve afspiegeling van alle medewerkers en de belangrijkste externe stakeholders.

Best practice

Belevingsonderzoek

Het belevingsonderzoek dient als input voor het integriteitsprogramma en meet de perceptie over:

- de aanwezigheid van en bekendheid met het normatief kader;
- de frequentie van integriteitsschendingen;
- de kwaliteit van het moreel leiderschap (o.a. voorbeeldgedrag);
- de effectiviteit van integriteitsprogramma.

Het belevingsonderzoek kan worden verricht in de vorm van een populatie-onderzoek en/of een representatieve steekproef. Op grond van de bevindingen kunnen concrete managementaanbevelingen worden gedaan met verwijzing(en) naar principes uit de COI-standaard.

Best practice

Interviews

De organisatie laat door een onafhankelijke partij interviews afnemen onder de hoogste leiding, het management en medewerkers. De interviews dienen als kwalitatieve input voor het integriteitsprogramma en zijn gericht op het achterhalen van (achterliggende) verklaringen, voortkomend uit het belevingsonderzoek.

De interviews worden afgenomen met een representatieve selectie van sleutelfunctionarissen. Hen wordt gevraagd de beleving uit te spreken over:

- de huidige cultuur en integriteit van de organisatie;
- welke verwachtingen er zijn voor de toekomst;
- welke verbeteringen wenselijk zijn.

De hoogste leiding meet de vorderingen in het integriteitsbewustzijn van alle leidinggevend en medewerkers. Dit doet zij door het effect te toetsen van ten minste de uitgevoerde leiderschapontwikkeling en de morele competentieontwikkeling. Deze meting vindt plaats zoals hierboven beschreven in de best practices. De uitkomsten van vervolgmetingen worden vergeleken met eerdere metingen.

Principe 11 Monitoren en auditeren

De hoogste leiding beoordeelt periodiek – tenminste eenmaal per jaar – of het integriteitsmanagementsysteem geschikt, adequaat en effectief is. Hierbij wordt beoordeeld of de integriteitsdoelstellingen zijn behaald in lijn met de geformuleerde ambitie. Op basis van de bevindingen worden aanpassingen gedaan in het integriteitsprogramma.¹

11.1 Monitoring

De hoogste leiding zorgt ervoor dat de naleving van het normatief kader en de ontwikkeling van het integriteitsbewustzijn binnen de organisatie periodiek worden geëvalueerd. Deze evaluatie kan worden uitgevoerd door middel van interviews, steekproeven, checklists, vragenlijsten en effectmetingen.

¹ Aan de hand van de uitkomsten van de toetsing en evaluatie wordt bepaald welke activiteiten bijsturing nodig hebben. De bijsturing levert mogelijk ook aanpassing van de activiteiten (Act) of het plan op (Plan), waarmee de organisatie verder gaat met het proces van continue verbetering.

11.2 Audit

Met regelmaat voert de hoogste leiding audits uit. Hiermee wordt beoordeeld in hoeverre iedereen zich aan de afspraken houdt die in het integriteitsmanagementsysteem zijn vastgelegd en op welke wijze het systeem of de werkwijze verbeterd dient te worden.

Ook de werking van de evaluatie (monitoring) van het integriteitsprogramma wordt beoordeeld en maakt onderdeel uit van de audit.

De audit wordt door een onafhankelijke auditor uitgevoerd in opdracht van de hoogste leiding. De bevindingen uit de audit worden gedeeld met de interne toezichthouder en het integriteitsprogramma wordt daar zonodig op aangepast.

Principe 12 Toezicht

De hoogste leiding bevordert de uitwisseling van informatie en de interactie tussen de hoogste leiding, het management, medewerkers en de interne toezichthouder, zoals de raad van toezicht of de raad van commissarissen. De bevoegdheden en rapportagelijnen van het toezichthoudende orgaan zijn vastgelegd in een toezichtmandaat.

Binnen het toezichthoudend orgaan is deskundigheid aanwezig over integriteitsmanagement.

De toezichthouder verzamelt informatie over de besturing van de organisatie. Hierbij worden meer en andere bronnen geraadpleegd dan alleen de hoogste leiding: de ondernemingsraad en belangrijkste stakeholders worden minimaal eenmaal per jaar geconsulteerd.

De toezichthouder agendeert integriteit binnen de bestaande overlegstructuur.

De volgende onderwerpen worden besproken:

- de evaluatie van integriteitskwesties uit de organisatie;
- mogelijke scenario's rondom integriteitskwesties die vallen onder de verantwoordelijkheid van de toezichthouder.

Best practice

Integriteit agenderen

De toezichthouder organiseert met de hoogste leiding sessies over integriteit, waarbij aan de orde komt:

- de verhouding tussen toezicht en de hoogste leiding;
- de samenwerking tussen de toezichthouder en hoogste leiding;
- reflectie en het delen van inzichten en ervaringen;
- evaluatie van de toezicht- en bestuurscultuur.



Quick scan

Hoe sterk is het integriteitsmanagement van mijn organisatie?

Met de COI Quick Scan kan de organisatie een globaal inzicht krijgen in hoeverre zij de COI-standaard heeft geïmplementeerd. De uitkomsten laten zien welke principes en best practices aandacht behoeven. Met behulp van de COI-standaard kan het integriteitsmanagementsysteem vervolgens gericht verder worden versterkt. De relevante documentatie is bedoeld als hulpmiddel om de mate waarin het principe is gerealiseerd te inventariseren. Aanvullend materiaal is beschikbaar op www.stichtingcoi.nl.

DEEL I Integriteitsontwikkeling Wie zijn we, waar staan we voor, wat is er nodig?				
PRINCIPE	OMSCHRIJVING	MATE VAN REALISATIE		
		niet gerealiseerd	enigszins gerealiseerd	volledig gerealiseerd
Principe 1: Integriteitsvisie				
Relevante documenten: - Visiedocument - Integriteitsprogramma - Visieworkshop	1. Zijn de visie en ambitie met betrekking tot de integriteitscultuur en -structuur en het belang van integriteitsmanagement beschreven?			
	2. Is er een door de hoogste leiding goedgekeurd integriteitsprogramma?			
	3. Worden er diverse activiteiten ingezet ter versterking van een integere cultuur?			
Principe 2: Draagvlak				
Relevante documenten: - Communicatieactiviteiten - Organisatiedoelstellingen - KPI's	1. Is er voldoende draagvlak voor de ontwikkeling van integriteitsmanagement?			
	2. Is er voldoende draagvlak voor de uitvoerbaarheid van de gestelde integriteitsdoelstellingen?			
	3. Draagt de leiding het integriteitsplan en de visie uit?			
	4. Is er gezamenlijk eigenaarschap voor het bereiken van de doelstellingen en algehele voortgang op het integriteitsprogramma?			
Principe 3: Integriteitsrisicomanagement				
Relevante documenten: - Integriteitsrisico analyses - Toetsing/audit cyclus	1. Zijn de integriteitsrisico's en beheersmaatregelen in kaart gebracht?			
	2. Vinden er periodiek risicoanalyses plaats?			
	3. Wordt de werking van de ingerichte beheersmaatregelen getoetst (is er toetsing)?			
Principe 4: Normatief kader				
Relevante documenten: - Normatief kader - Gedragscode - Kernwaarden - Moresprudentie	1. Is er inzicht in de van toepassing zijnde wet- en regelgeving?			
	2. Zijn beleid, procedures en maatregelen in overeenstemming met de wet- en regelgeving?			
	3. Zijn er interne gedragsregels, normen en waarden opgesteld?			
	4. Vindt moresprudentie plaats? Wordt dit op een of andere manier vastgelegd?			
Principe 5: Communicatie en promotie				
Relevante documenten: - Communicatieplan - Communicatieactiviteiten	1. Is er een communicatieplan voor integriteit?			
	2. Zijn er communicatieactiviteiten over integriteit, kernwaarden en de gedragscode?			
	3. Wordt het belang van integriteitsmanagement, de visie, ambitie, doelstellingen en activiteiten in woord en daad benadrukt?			

DEEL II Integriteitscoördinatie Hoe organiseren we integriteit en hoe ontwikkelen we ons integriteitsbewustzijn?				
PRINCIPE	OMSCHRIJVING	MATE VAN REALISATIE		
		niet gerealiseerd	enigszins gerealiseerd	volledig gerealiseerd
Principe 6: Integriteitsfunctie				
Relevante documenten: • Functieomschrijving • Rapportage • Integriteitsprogramma • Training integriteitfunctionaris • Personeelsbeleid • Introductietraining integriteit • Training voor integriteitsfunctionarissen; • Regeling nevenfuncties • Regeling financiële belangen	1. Is er een functionaris aangesteld die verantwoordelijk is voor integriteit?			
	2. Is de onafhankelijkheid van de integriteitsfunctionaris gewaarborgd?			
	3. Wordt er periodiek gerapporteerd aan de hoogste leiding over de status en ontwikkeling van het integriteitsprogramma?			
	4. Is de bevordering van de deskundigheid van de integriteitsfunctionaris gewaarborgd?			
	5. Is integriteit verweven in de in-, door- en uitstroomprocessen, beloningsbeleid, beoordelingen en ontwikkeling van medewerkers?			
	6. Is integriteit onderdeel van de screenings-, benoemings- en exitprocedure en het functieprofiel van leidinggevenden?			
	7. Is integriteit onderdeel van de introductietraining van nieuwe medewerkers incl. leidinggevenden?			
	8. Worden nevenfuncties beoordeeld en vastgelegd?			
Principe 7: Meldpunten en incidenten-afhandeling				
Relevante documenten: • Jaarverslag Integriteit • Jaarverslag Vertrouwenspersoon • Meldingsprocedure • Onderzoeksprotocol • Sanctiebeleid • Incidentenregister	1. Zijn er laagdrempelige en meervoudige meldpunten?			
	2. Vindt er correct, onafhankelijk – op hoor en wederhoor gebaseerd – onderzoek plaats in geval van overtredingen van het normatief kader?			
	3. Is deskundigheid van betrokken integriteitsfunctionarissen bij onderzoek gewaarborgd?			
	4. Zijn uitkomsten van vraagstukken en casuïstiek vastgelegd?			
	5. Wordt er jaarlijks gerapporteerd over trends en ontwikkelingen ten aanzien van de cultuur en het veilige werkklimaat?			
Principe 8: Morele competentie				
Relevante documenten: • Integriteitstraining • Leiderschapstraining • Voorbeeldgedrag • Training evaluatie	1. Worden medewerkers en leidinggevenden getraind over integriteit?			
	2. Wordt door leidinggevenden invulling gegeven aan zichtbaar voorbeeldgedrag?			
	3. Zijn er specifiek voor leidinggevenden trainingen gericht op het bevorderen van de morele competentie van medewerkers?			

DEEL II Integriteitscoördinatie Hoe organiseren we integriteit en hoe ontwikkelen we ons integriteitsbewustzijn?				
PRINCIPE	OMSCHRIJVING	MATE VAN REALISATIE		
		niet gerealiseerd	enigszins gerealiseerd	volledig gerealiseerd
Principe 9: Stakeholdermanagement				
Relevante documenten: - Stakeholder mapping - Stakeholderbeleid - Gedragscode - Screeningsprocedure derde partijen - Overeenkomsten	1. Zijn interne en externe stakeholders betrokken bij het integriteitsmanagement?			
	2. Zijn interne en externe stakeholders in kaart gebracht?			
	3. Zijn maatschappelijke vraagstukken in kaart gebracht die betrekking hebben op ethisch en verantwoord handelen?			
	4. Zijn er spelregels opgesteld ten aanzien van de samenwerking met de zakelijke partners?			
	5. Worden zakelijke partners gescreend op integriteit?			
	6. Worden eisen gesteld aan het integriteitsmanagement van zakelijke partners?			
DEEL III Evaluatie Hoe staan we er voor, werkt onze integriteitsaanpak?				
Principe 10: Integriteitscultuur				
Relevante documenten: - Vragenlijst - Interviews - Managementaanbevelingen	1. Zijn de sterke en zwakke kanten van de organisatiecultuur in kaart gebracht?			
	2. Zijn er op basis van de perceptiemeting managementaanbevelingen gedaan ter versterking van de integriteitscultuur?			
	3. Is de bevordering van het integriteitsbewustzijn, de morele competentie ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling inzichtelijk?			
	4. Zijn er op basis van de uitkomsten van de herhalingsmeting managementaanbevelingen gedaan?			
Principe 11: Monitoren en auditeren				
Relevante documenten: - Integriteitsprogramma - Monitoringactiviteiten - Auditplan - Auditbevindingen	1. Is er inzicht in welke mate de integriteitsdoelstellingen zijn behaald?			
	2. Is er een auditcyclus waarin integriteit onderdeel van is?			
	3. Worden auditbevindingen besproken met de hoogste leiding en de interne toezichthouder?			
	4. Worden auditbevindingen gebruikt bij het vaststellen van de integriteitsdoelstellingen?			
Principe 12: Toezicht				
Relevante documenten: - Toezichtsmandaat - Rapportage	1. Vindt er informatie-uitwisseling en interactie plaats tussen de hoogste leiding, het management, medewerkers en de interne toezichthouder?			
	2. Wordt invulling gegeven aan deskundigheidsbevordering op het gebied van integriteit van de interne toezichthouder en leidinggevenden?			



Verdiepende literatuur

Algemeen

Bakker, M.N., *Het Stimuleringskader Integere Organisatie, Compliance als dienend leider van integriteitsmanagement*, Jaarboek Compliance 2014

Deming, D. E., *Deming cirkel*, <https://deming.org>

Jeurissen, R., De Jong, M., & Odijk, B., *Het Stimuleringskader Integere Organisatie: Een ontwikkelmodel voor organisatie-integriteit*, 2014

Kaptein, M., *Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture*, 2011

Treviño, L.K., Weaver, G.R., & Reynolds, S.J., *Behavioral ethics in organizations, a review*, Journal of Management, 2006

Treviño, L.K., Nelson, K.A., *Managing business ethics. Straight talk about how to do it right*, Wiley and Sons, 2011

International Standard 19600 Compliance management systems, ISO, publication, 2014

International Standard 37001 Anti-bribery management systems, ISO, publication, 2016

The Federal Sentencing Guidelines, Chapter Eight, United States Sentencing Commission, 2018

Deel I

Heres, L., *Tonen van de Top: De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid*, 2016

Heres, L., Bovens, C., *Spanningen in het grijs: over de conceptualisering en operationalisering van oneigenlijke druk in de politiek-ambtelijke omgeving*, 2020

Van der Jagt, R., De Boom, J., *Een goede reputatie moet je verdienen, onkreukbaarheid is de basis voor gezag*, Jaarboek Integriteit 2015

Karsing, E., Jeurissen, R., Zaal, R., *Morele moed en internal auditors*, 2017

Van Rooij, B., Fine, A., *Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy*, 2018

Van Rooij, B., Sokol, D.D., (Eds.), *The Cambridge Handbook of Compliance*, 2021

Soeharno, J.E., *De waarde van de eed, oratie*, 2013

Autoriteit Financiële Markten, *Leren van fouten. Op weg naar een open foutencultuur*, 2017

De Nederlandsche Bank, [De integriteitsrisicoanalyse](#)

NAVEX R&C Benchmark Finding: [Leadership's Opportunity to Improve Commitment to Compliance](#), 17 Oktober 2022

Deel II

Aasland, M.S. et al, *The prevalence of destructive leadership behaviour*, 2009

Van Bruggen, H., Ferreira da Cruz Catarrinho, G., Van Putten, C., *Soft controls, hard to comply*, 2018

De Colle, S., *A stakeholder management model for ethical decision making*, 2005

Edmondson, A.C., *The fearless organization, creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*, 2019

Karssing, E., *De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance*, 2011

Karssing, E., *Samenvatting Stapvoets door een dilemma en Professionele Ethiek*, 2012

Park, H., Blenkinsopp, J., *The impact of ethics programmes and ethical culture on misconduct in public service organizations*, 2012

Treviño, L., Hartman, L., Brown, M., *Moral person and moral manager; How executives develop a reputation for ethical leadership*, 2002

Advies Commissie Behoorlijk Bestuur, *Een lastig gesprek*, 2013

Ethics Resource Center, *Leading corporate integrity: defining the role of the chief ethics and compliance, The ERC fellows research series*, 2010

Ethics Resource Center, *National Business Ethics Survey 2013, 2014.*

Huis voor Klokkenluiders, *Integriteit in de praktijk – de vertrouwenspersoon*, publicatie, versie januari 2019

Huis voor Klokkenluiders, *Integriteit in de praktijk – de meldregeling*, publicatie, versie december 2016

Huis voor Klokkenluiders, *Integriteit in de praktijk – intern onderzoek*, publicatie, versie april 2020

Deel III

Schein, E.H., *Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, 2006

Wielenga, C.A., *Compliancemonitoring: kijken of er gekeken wordt*, Jaarboek Compliance 2018

AccountAbility, *The AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*, publicatie, 2015

Autoriteit Consument & Markt, *Rapportage Compliancecultuur in kaart: Onderzoek naar complianceprogramma's en nalevingsgedrag bij bedrijven in gereguleerde sectoren*, 2021

The Institute of Internal Auditors, *Three Lines Model*, 2020, International Chamber of Commerce, ICC Business Integrity Compendium, 2017

De Nederlandse Corporate Governance Code, *Monitoring Commissie*, 2016 <https://www.mccg.nl>

Soft controls, [advieskansen voor de mkb-accountant](#), 2020



Verantwoording

Centre for Organisational Integrity

Het beheer van de COI-standaard ligt bij COI. De stichting is onafhankelijk en heeft als doel bij te dragen aan het bevorderen van kennis en de uitwisseling over integriteitsstandaarden en praktische toepassingen. Het COI is geregistreerd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder 5553 5585.

Voor meer toelichting, actuele verhalen, praktische tips en praktijkvoorbeelden wordt verwezen naar www.stichtingcoi.nl. Hier worden deze standaard en instrumenten beschikbaar gesteld om vrij te downloaden. De website biedt ook informatie over andere initiatieven, zoals onze opleiding en seminars.

Voor meer informatie over deze standaard, opleiding of het alumni netwerk kan contact met het COI worden opgenomen via info@stichtingcoi.nl.

Colofon

Uitgave

De COI-standaard voor integriteit is een uitgave van de Nederlandse non-profit stichting Centre for Organisational Integrity

Vormgeving

[Aart Geesink.nl](mailto:Aart.Geesink.nl)

Datum

25 januari 2023

info@stichtingcoi.nl | stichtingcoi.nl

Centre for
Organisational
Integrity

