

Van “moeten en mogen” naar “willen en zijn”

Integriteitsbeleid

Versie 2

27 maart 2023

Auteurs: Strategie & Beleid: Roel Haanen, P&O: Roland Janssen

Inhoud

Inleiding	3
Doel en reikwijdte	5
Onze 5 principes	7
Het beleid in de praktijk.....	10
Risico's en beheersmaatregelen.....	15
Bijlagen	20
1. Integriteitscode	20

Inleiding

Woonpunt biedt fijn en betaalbaar wonen, in buurten waar mensen zich thuis voelen. Samen met bewoners en partners hebben we een positieve impact op de mens en de omgeving. Zo luidt onze missie. Hoewel de context van ons werk voortdurend verandert, is ons bestaansrecht als sociale huisvester in de afgelopen honderd jaar niet eens zoveel veranderd. We doen ons werk voor een doelgroep die hulp nodig heeft om zelf in passende huisvesting te voorzien. Daarbij werken we intensief samen met partners in de wijken, kan er sprake zijn van verschillende belangen en afhankelijkheden en gaat er veel geld om in ons werk. Dat alles bij elkaar brengt een forse maatschappelijke verantwoordelijkheid met zich mee.

Dat is onze primaire reden om een integriteitsbeleid te hebben: we willen een organisatie zijn waarin medewerkers vanuit hun eigen verantwoordelijkheidsgevoel en morele kompas de juiste keuzes maken, ook wanneer dat moeilijk is. Een tweede reden is dat een gedegen integriteitsbeleid helpt om de continuïteit te borgen: hoe kleiner de kans op schendingen van de integriteit, hoe minder kans op schade aan het vertrouwen (intern en extern), onze reputatie en onze financiën. Tot slot is een integriteitsbeleid ook een verplichting vanuit de governancecode.

Een van onze kernwaarden luidt: **We werken vanuit vertrouwen**. In dit integriteitsbeleid staat deze kernwaarde centraal. Dat vertrouwen creëren we door het open en eerlijke gesprek met elkaar te voeren over integriteit. Nu is integriteit bij uitstek een containerbegrip dat een groot grijs gebied beslaat. Het gaat vaak om houding en gedrag en dat laat zich niet alleen sturen met regels. Bij rood moet je stoppen, maar waar staat dat je geen obscene gebaren mag maken naar een andere weggebruiker? Dat heeft te maken met fatsoen, respect en je kalmte bewaren. Regels gaan over *moeten* en *mogen*, principes over *willen* en *zijn*. Ons doel is om medewerkers te interesseren in het *waarom* en hen uit te dagen zelf een antwoord te vinden op integriteitsdilemma's. Dat gaat dus verder dan 'omdat het moet'. Daarom zijn principes het vertrekpunt van ons integriteitsbeleid. Deze vullen elkaar aan en vormen samen een stevig handvat om met elkaar het gesprek te voeren over wat wenselijk en niet wenselijk is.

Dit past ook bij de beweging die Woonpunt maakt naar persoonlijk leiderschap, meer zelf-organiserend vermogen van teams, de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie beleggen en de ontwikkeling van dienend en coachend leiderschap. Toegespitst op integriteit willen we niet alleen dat een medewerker de regels en richtlijnen netjes toepast, maar ook handelt in de geest van onze integriteitsprincipes. Dat kan alleen als we die principes blijvend onderwerp van gesprek maken rondom concrete casussen. Voor dat laatste is dan weer dat eerdergenoemde vertrouwen nodig.

Een andere kernwaarde van Woonpunt luidt: **we bieden perspectief**. Dat vertalen we in dit beleid naar *duidelijkheid*. In sommige kwesties is het nodig om principes te vertalen naar concrete codes of werkafspraken. Deze codes en werkafspraken zijn vaker aan evaluatie en aanpassing onderhevig dan de principes. De actuele versies zijn als bijlage aan dit beleid toegevoegd.

Dit beleid wordt minimaal tweejaarlijks geëvalueerd en waar nodig ge-update.

Doel en reikwijdte

Onder integriteit verstaan we dat medewerkers handelen volgens de normen en waarden die we met elkaar hebben afgesproken, omdat zij die normen en waarden ook zo voelen, ook wanneer die onder druk staan. Een integere medewerker kan een keuze of handeling altijd uitleggen.

Doel

Het doel van dit beleid is de morele ontwikkeling van de individuele medewerker én de gehele organisatie versterken en de bewustwording daarover vergroten. Daarmee verkleinen we de kans op misstanden en grensoverschrijdend gedrag.

We bouwen aan een open cultuur waarin we elkaars intenties **vertrouwen** en we de **veiligheid** voelen om zaken die betrekking hebben op integriteit vooraf en achteraf met elkaar te bespreken. Daar leren we van. Zo worden we steeds meer bewust van ons eigen gedrag en onze eigen rol en worden onze gedeelde normen en waarden steeds meer gevoeld en gedragen. Waar nodig biedt dit beleid ook **duidelijkheid** over hoe we te handelen hebben.

Doelgroep

Dit beleid richt zich op iedereen die Woonpunt vertegenwoordigt, van stagiairs tot medewerkers en van leidinggevenden tot commissarissen.

Toeleveranciers en ketenpartners informeren we over dit beleid, zodat zij weten welke normen en waarden binnen Woonpunt gelden en wat zij kunnen doen wanneer zij zaken tegenkomen die ze willen aankaarten.

Reikwijdte

Integriteit kan gaan over persoonlijke en organisatorische integriteit of systeemintegriteit. Persoonlijke integriteit gaat over hoe mensen normen en waarden toepassen vanuit hun eigen kern. Degenen die beschikken over een sterk ontwikkeld moreel kompas én de durf om het gesprek aan te gaan over wat wel en niet kan (een vorm van persoonlijk leiderschap), zijn in het kader van dit beleid belangrijke spelers. Zij kunnen het voortouw nemen in het gesprek.

Organisatorische integriteit gaat over de normen en waarden die binnen een bepaalde groep gelden. Binnen de context van Woonpunt kan dit gaan over de hele organisatie, maar óók over de cultuur binnen specifieke teams, afdelingen of informele groepen.

Tot slot is er systeemintegriteit, wat binnen deze context slaat op de integriteit van het hele volkshuisvestelijk systeem zoals de corporatiesector dat vormgeeft. Dit valt buiten de reikwijdte van dit beleid, simpelweg omdat we vanuit Woonpunt niet op het hele systeem kunnen sturen. Dat laat onverlet dat de verschillende niveaus elkaar onderling beïnvloeden: een misstand in de sector kan zijn weerslag hebben op Woonpunt en op individuele medewerkers, met name waar het gaat om de beleving van de normen en waarden. Andersom kan een misstand binnen één corporatie invloed hebben op de systeemintegriteit.

Zwart, wit of grijs

Inhoudelijk richt dit beleid zich vooral op het grijze gebied: kwesties of vraagstukken waarbij de één zonder het toepassen van vooraf afgesproken principes waarschijnlijk tot een andere keuze zou komen dan een ander. Kwesties die te maken hebben met wetten en overheidsregels zijn doorgaans zwartwit: dit kan wel en dat kan niet. Vanzelfsprekend is ons uitgangspunt dat we ons aan wetten en overheidsregels houden. Daarom bevat dit beleid geen opsomming van alles dat in de categorie 'zwart' valt.

Preventie, detectie en respons

Bekeken vanuit de driehoek *preventie*, *detectie* en *respons* richt het beleid zich vooral op dat eerste, de preventie van misstanden en integriteitsschendingen. Preventie gebeurt zoals gezegd door continue aandacht voor het goede gesprek en vergroten van de bewustwording. Detectie vindt vooral plaats door het reageren op meldingen van (vermoedens van) misstanden en door audits. Voor wat betreft respons biedt dit beleid met name in de gedragscodes en richtlijnen enkele handvatten.

Onze 5 principes

Werk en privé houden we zodanig gescheiden dat het niet kan leiden tot vertroebeling van rollen of relaties.

Iedereen heeft buiten Woonpunt nog een leven: familie, vrienden, hobby's, sport, verenigingen en misschien zelfs nevenwerkzaamheden. Een goede balans tussen werk en andere activiteiten is goed voor het welZIJN. Daarom juicht Woonpunt het toe dat medewerkers zich ook buiten Woonpunt inzetten voor een (maatschappelijk) doel en daarbij samenwerken met anderen, zolang er geen risico bestaat op vertroebeling van rollen of onderlinge relaties.

Ook kan het voor de onderlinge band goed zijn als collega's buiten werktijd samen activiteiten ontplooiën. Ook daar geldt: zolang het niet leidt tot vertroebeling van rollen of onderlinge relaties. We streven naar een cultuur van één Woonpunt. Daarin passen geen banden die zo innig zijn geworden dat loyaliteitsverwachtingen over en weer een gezonde discussie of goede afweging van belangen in de weg staan.

Dat risico ligt al snel op de loer bij de vermenging van zakelijke, vriendschappelijke en romantische relaties met werk. Het bespreekbaar maken van deze situaties met je leidinggevende is het uitgangspunt. Over nevenwerkzaamheden maken we sowieso duidelijke afspraken met elkaar.

We zijn ons ervan bewust dat zaken anders uitgelegd kunnen worden. Daarom vermijden we zelfs de schijn van een verstrengeling van belangen. Als je als privépersoon zakendoet met een relatie van Woonpunt, of je zet namens Woonpunt mensen of bedrijven in waar je privé een band mee hebt, dan kan dat alleen als die schijn niet gewekt wordt. Een gesprek daarover met je leidinggevende, als toets en reflectie, verwachten we van elkaar.

Wij zijn verantwoordelijk voor wat we doen. Onze keuzes en ons handelen kunnen we altijd uitleggen.

Woonpunt legt de verantwoordelijkheid laag in de organisatie, maar daarbij hoort óók verantwoordelijkheid nemen. Als professionals nemen we verantwoordelijkheid voor ons doen en laten. Als we twijfelen over hoe te handelen in een bepaalde situatie, zoeken we reflectie bij collega's of onze leidinggevende. Als anderen ongevraagd reflectie geven, dan staan we daarvoor open. Als blijkt dat onze opvatting niet strookt met die van Woonpunt over wat wel en niet wenselijk is, dan conformeren we ons aan de normen die binnen Woonpunt gelden, ook al denken we er persoonlijk misschien anders over.

Juist omdat normen en waarden razendsnel veranderen in onze samenleving, is het goede gesprek bij twijfel een noodzaak. Onze keuzes en handelen kunnen we altijd uitleggen, ook aan huurders of de samenleving in het algemeen.

Wij maken zaken bespreekbaar en melden misstanden.

Als professionals zijn we aanspreekbaar én spreken we elkaar aan. Als je twijfelt over andermans handelen of keuzes, maak je dat bespreekbaar. In eerste instantie met de persoon zelf en als dat niet kan of niet de gewenste duidelijkheid oplevert, informeer je je leidinggevende of de vertrouwenspersoon. Bij vermoedens van fraude of andere misstanden, meld je dit.

Dit principe heeft ook betrekking op Woonpunt als geheel. Bij een ernstige schending van de integriteit lichten we onze raad van commissarissen en de Autoriteit woningcorporaties in. Dat doen we proactief en op tijd.

Ook huurders en samenwerkingspartners stellen we in staat om misstanden te melden.

Wij respecteren elkaars verschillen.

Met verschillen in leeftijd, culturele achtergrond, seksuele geaardheid, geslacht of genderidentiteit gaan we respectvol om. Dat geldt ook voor verschillen in karakter, stijlen of “kleuren”. Al die verschillen vullen elkaar aan en maken ons krachtig als geheel. Maar ze kunnen soms ook leiden tot onbegrip of miscommunicatie. In zulke gevallen is een respectvolle omgang het vertrekpunt van het gesprek en wederzijds begrip het doel.

Wij zijn ons bewust van wat ons gedrag doet met een ander. Zo nodig vragen we om reflectie of geven we die ongevraagd. Tegelijk zoeken we het goede gesprek op binnen Woonpunt en juichen we een stevige, inhoudelijke discussie alleen maar toe, zolang dat een bijdrage levert aan het gezamenlijke doel. Kwetsbaarheid en weerbaarheid zijn beide nodig. Binnen Woonpunt praten we mét elkaar en niet over elkaar. Zo dragen we bij aan een veilige werkomgeving waarbinnen iedereen er mag ZIJN.

Integriteit gaat verder dan onze eigen organisatie.

De principes die we hoog in het vaandel hebben als Woonpunt, houden niet op bij onze eigen voordeur. We zijn alert op de integriteit van de hele keten. Als opdrachtgever hebben we een verantwoordelijkheid ons ervan te vergewissen met wie we zakendoen. Ook hebben we een verantwoordelijkheid om ketenpartners voor te lichten over dit integriteitsbeleid en verwachtingen over en weer. Dat geldt ook voor nieuw personeel dat we, al dan niet tijdelijk, inzetten.

Het beleid in de praktijk

In dit hoofdstuk beschrijven we de manieren waarop we de principes van Woonpunt binnen de organisatie met elkaar bespreken en welke instrumenten we daarbij inzetten. Het doel daarbij is de morele ontwikkeling van de individuele medewerker én de gehele organisatie versterken en de bewustwording daarover vergroten. Het gaat om leren van elkaar. Het uitgangspunt daarbij is altijd het goede gesprek. Daarnaast beschrijven we in dit hoofdstuk hoe we acteren bij vermoedens van integriteitsschendingen.

Het beleid op individueel niveau

Een goed begin is het halve werk. Daarom begint het goede gesprek over integriteit al bij de **sollicitatieprocedures en indiensttreding**. Dat doen we bij alle functies. De manier waarop kan verschillen. Extra scherp zijn we bij het werven van functies met beslissingsbevoegdheid, waarin gewerkt wordt met gevoelige informatie, waarin de medewerker invloed heeft op (de keuze voor) externe partijen of waarin met grote budgetten gewerkt wordt. De *Handreiking Integriteit voor Woningcorporaties* van Aedes en ons eigen screeningsbeleid vormen daarbij onze leidraad.

Het goede gesprek op individueel niveau faciliteren we op verschillende manieren. De **HR-cyclus** biedt hiervoor een handvat. Die biedt momenten waarop leidinggevende en medewerker reflecteren op de mate waarop de principes in de praktijk worden gebracht. Ook buiten de cyclus geven **casussen** aanleiding om het gesprek tussen medewerker en leidinggevende te laten plaatsvinden.

Exitgesprekken: een gesprek met een vertrekkende medewerker is het moment om te vragen naar mogelijke redenen voor vertrek. Die kunnen immers complex en veelzijdig zijn. Een vertrekkende medewerker voelt zich doorgaans minder geremd om zich uit te spreken over zaken. Daarbij gaat het niet alleen over mogelijke zaken die niet goed zouden gaan, maar vooral ook over verbeterpunten: hoe kan Woonpunt het nóg beter doen?

Het beleid op teamniveau

Daarnaast biedt het **team- of gildeoverleg** de gelegenheid om naast de persoonlijke integriteit ook de organisatorische integriteit bespreekbaar te maken, aan de hand van casussen en/of met behulp van items uit onderstaande toolkit.

Voorbeeldgedrag is de belangrijkste factor als het gaat om de cultuur binnen Woonpunt. Daarom maken we voorbeeldgedrag een onderdeel van de **leiderschapstrainingen**. In het doorlopende medewerkersonderzoek vragen we **feedback** van medewerkers over het beleefde voorbeeldgedrag, wat vervolgens aanleiding geeft voor **het goede gesprek** binnen teams.

Als we medewerkers de ruimte geven om binnen kaders hun eigen afwegingen te maken, dan accepteren we vanuit **de lerende organisatie** ook dat medewerkers vanuit de beste intenties en het juiste proces soms tóch tot een andere afweging komen dan hun leidinggevende. Als in dit geval verantwoording achteraf plaatsvindt, dan is het de kunst om daarover samen het gesprek te voeren, zodat we de volgende keer een nóg betere beslissing nemen.

Toolkit

Team P&O biedt een toolkit om het gesprek binnen teams of gildes op een leuke, laagdrempelige manier aan te jagen:

- **E-learning** is een efficiënte manier om medewerkers te laten oefenen en leren aan de hand van dilemma's uit de praktijk om hun kennis van het integriteitsbeleid en bijbehorende codes te toetsen.
- **Dilemmabesprekingen** (o.a. de dilemmakaarten van Aedes) en **integriteitsspellen** zijn een manier om het gesprek op gang te brengen.

Bespreekbaar maken van integriteitskwesties

Belangrijk is om integriteit bespreekbaar te maken binnen Woonpunt. Er zijn altijd situaties of omstandigheden waarop het beleid geen duidelijk antwoord geeft of waarbij het beleid voor meer dan één uitleg vatbaar is. In zulke gevallen is het goed om te weten

dat alles bespreekbaar is en niemand moeilijke situaties of dilemma's alleen hoeft op te lossen. Heb je te maken met een moeilijke situatie of dilemma, ga dan als volgt te werk:

1. Spreek de persoon zelf aan

Bij Woonpunt praten we *met elkaar* en niet *over elkaar*. Als je twijfelt of het gedrag van een collega wel in lijn is met onze principes, dan bespreek je dat in eerste instantie met hem/haar zelf. Door het goede gesprek kun je samen van de situatie leren. Als de uitkomst van het gesprek naar tevredenheid is, dan kunnen jullie de uitkomst ervan delen met jullie leidinggevende. Van praktijksituaties leren we immers allemaal. Jullie hebben de kwestie hiermee zelf tot een goed einde gebracht.

2. De leidinggevende of vertrouwenspersoon om advies vragen

Kun je het gesprek niet voeren met je collega, dan kun je ook eerst met je leidinggevende praten. Samen kunnen jullie bespreken welke stappen je het beste kunt nemen. Wil je vertrouwelijk advies? Dan kun je je ook wenden tot onze vertrouwenspersoon. De contactgegevens vind je op intranet. De vertrouwenspersoon kan jou adviseren of morele steun geven. Ook kan de vertrouwenspersoon namens jou een melding doen van een misstand. De vertrouwenspersoon stuurt de melding, in overleg met de medewerker, door naar de hoogste leidinggevende.

Mocht een goed gesprek onvoldoende opleveren, of is de kwestie die je wil aankaarten zó ernstig dat je hiervan melding moet doen, dan heb je daarvoor verschillende mogelijkheden. We beschrijven ze hieronder. Voor uitgebreidere informatie verwijzen we je naar de klokkenluidersregeling.

3. Een interne melding doen

Als bovenstaande opties geen soelaas bieden, dan heb je de mogelijkheid om intern formeel melding te doen van een (mogelijke) integriteitsschending.

- meldingen gericht tegen medewerkers doe je bij een leidinggevende met een hiërarchisch hogere positie;
- meldingen gericht tegen een leidinggevende doe je bij de bestuurder;
- meldingen gericht tegen een bestuurder doe je bij de RvC;

- meldingen gericht tegen leden van de RvC doe je bij de voorzitter van de RvC;
- meldingen over de voorzitter van de RvC doe je bij de bestuurder;
- alle hierboven genoemde meldingen kun je ook via de vertrouwenspersoon doen.

4. Een externe melding doen

Als je het niet eens bent met de interne behandeling van jouw melding, kun je ook extern een melding doen van een (mogelijke) integriteitsschending. Daarvoor kun je terecht bij het *Meldpunt Integriteit Woningcorporaties*. Dit is onderdeel van de inspectie van het Ministerie van Infrastructuur en Rijkswaterstaat. Je kunt ook terecht bij het *Huis voor Klokkeluiders*, een onafhankelijk orgaan van het Ministerie van BZK.

Integriteit in de keten

Dit integriteitsbeleid beschrijft wat wij belangrijk vinden qua houding en gedrag, ook dat van onze samenwerkingspartners. Onze partners delen met ons de verantwoordelijkheid en risico's bij projecten. Daarom houden ook zij zich aan ons integriteitsbeleid. Uiteraard informeren wij hen over dit beleid. Als externe relaties van mening zijn dat medewerkers van Woonpunt zich niet houden aan de integriteitscode, dan hebben zij de plicht om dit melden aan onze bestuurder. Als wij constateren dat een samenwerkingspartner of leverancier zich niet houdt aan onze integriteitscode, dan spreken wij die daar direct op aan. Er wordt een gesprek gevoerd waarin sprake zal zijn van hoor en wederhoor. Op basis van de uitkomsten van de gesprekken wordt bepaald welke (eventuele) sancties van toepassing zijn.

Bij het aangaan van een samenwerking verwijzen we standaard naar dit beleid en informeren we de samenwerkingspartner waar de meest actuele versie van dit stuk kan worden gevonden.

Sancties

Wanneer een medewerker of samenwerkingspartner handelt in strijd met dit integriteitsbeleid, dan gaan we eerst het gesprek aan, ook vanuit het beginsel van hoor en wederhoor. Op basis van de uitkomst van de gesprekken en afhankelijk van de ernst van de situatie, neemt Woonpunt stappen. In het uiterste geval kan het gaan om

disciplinaire maatregelen tegen (een) betrokken medewerker(s) of tot het verbreken van de samenwerking met een externe relatie of leverancier. Voor het opleggen van sancties ontwikkelt Woonpunt een richtlijn.

Risico's en beheersmaatregelen

Onze normen en waarden maken deel uit van onze gewenste organisatiecultuur. Het risico dat we de gewenste cultuuromslag niet bereiken, is binnen risicomanagement gedefinieerd als een van de belangrijkste strategische risico's. In de *Handreiking Integriteit voor Woningcorporaties* beschrijft Aedes een aantal *red flags*: signalen die een verhoogd risico op integriteitsschendingen met zich meebrengen. Deze *red flags* hebben grotendeels betrekking op de organisatiecultuur. Zouden ze zich voordoen, dan zijn het behalve risico's voor de integriteit óók belangrijke indicatoren dat de gewenste organisatiecultuur niet bereikt wordt. Integriteit en organisatiecultuur zijn immers onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Naast deze strategische risico's voor de integriteit zien we ook risico's op tactisch-operationeel niveau. Die ordenen we op basis van *gelegenheid*, *druk* en *rationaliteit* (rechtvaardiging), de drie factoren die het gedrag van medewerkers beïnvloeden. Deze indeling halen we net als de red flags uit de Aedes *Handreiking Integriteit voor Woningcorporaties*.

Strategische risico's

Red flag	beheersmaatregelen
<p>Machtsafstand: te veel macht geconcentreerd bij een persoon of groep personen en te weinig georganiseerde tegenkracht. Hierin schuilt het gevaar van het niet of selectief naleven van interne afspraken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formele besluitvorming ligt bij bestuurder, maar besluiten worden voorbereid door de organisatie en van advies voorzien door DT-leden. • Procuratieregeling. • Beslissingen nemen we op basis van feiten, evaluaties en niet op basis van aannames.
<p>Isolement van een individu of een team of afdeling, op fysiek, organisatorisch of emotioneel niveau. Risico: verschuivende (groeps)normen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vanuit onze koers werken we actief aan verbinding in de organisatie. • Oprechte aandacht van leidinggevenden en collega's naar elkaar. • Bespreekbaar maken van signalen die hierop betrekking hebben met desbetreffende leidinggevende. • 360-graden feedback om eigen normen en waarden te toetsen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Meldpunt vertrouwenspersoon. • Beleid rondom Flexibel werken. • Rouleren en kunnen overnemen van werkzaamheden en afspraken • Transparantie in eigen werkzaamheden en afspraken
<p>Ring of silence: een kleine groep heeft weet van (mogelijke) integriteitsschendingen, maar doordat er geen of weinig ruimte is voor discussie, reflectie of kritische vragen wordt het moreel gevoelige onderwerp vermeden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continue bewustwording over gewenste cultuur. • Voorbeeldgedrag, o.a. door casuïstiek-bespreking. • Doorpakken bij signalen om vertrouwen te bestendigen.
<p>Verkeerd voorbeeldgedrag: een leidinggevende die niet zelf het goede voorbeeld geeft, straalt uit dat de gedeelde principes onbelangrijk zijn. Het risico is evident: het draagvlak voor het integriteitsbeleid en de morele ontwikkeling worden erdoor ondermijnd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soft skills zwaar laten wegen in aannamebeleid • Ontwikkeling van dienend leiderschap • Coachen op kernwaarden • Aanspreekcultuur bevorderen • Als ontwikkelpunt meenemen in de HR-cyclus
<p>Zwakke beleids- of bedrijfsvoering: deze maken het mogelijk dat integriteitsschendingen lange tijd onopgemerkt blijven. De normen en waarden zijn dan niet voldoende ingebed in de processen en werkafspraken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samenhang tussen koers en beleid aanbrengen • Rouleren van werkzaamheden • Controles (preventief en repressief) en audits
<p>Resultaatgedrevenheid: bij een intense scoringsdrang worden regels sneller overtreden, ook door individuen die hun eigen positie willen veiligstellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aanspreekcultuur bevorderen en stimuleren dat we werken vanuit de bedoeling (koers). • Beloning en waardering zijn niet alleen gebaseerd op <i>sec</i> harde resultaten (geen perverse prikkels)
<p>Red flags uit de privésfeer: medewerkers kunnen aanleiding geven tot zorgen wanneer hun privésituatie hen kwetsbaar of chantabel maakt. Het kan gaan om verslavingen, nevenfuncties of financiële problemen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oprechte aandacht van de leidinggevende en collega's (alert bij gedragsverandering). • Vanuit goed werkgeverschap mogelijkheden bieden om hulp of advies te krijgen (bedrijfsarts, maatschappelijk werker, psycholoog, etc.).

In dit hoofdstuk beschouwen we de eerste zes *red flags* als risico's voor de organisatiecultuur die we willen beheersen. De laatste red flag is niet meteen indicatie voor de cultuur. De aanwezigheid van een *red flag* betekent overigens nog niet meteen dat er sprake is van integriteitsschendingen. Maar door deze indicatoren bespreekbaar

te maken, en door te kijken hoe de situatie verbeterd kan worden, versterken we de morele ontwikkeling binnen Woonpunt.

Tactisch-operationele risico's

De tactisch-operationele risico's delen we in aan de hand van de factoren *gelegenheid*, *druk* en *rationalisatie*. Deze factoren hebben een grote invloed op het gedrag van mensen.

Elke organisatie biedt gelegenheid tot niet-integer handelen. Het is inherent aan ondernemerschap. Het toewijzen van huurwoningen biedt de *gelegenheid* om mensen op oneigenlijke gronden voorrang te geven. Het gebruik van bedrijfsmiddelen biedt de gelegenheid om die voor andere zaken dan werk te gebruiken.

Druk is een andere factor die medewerkers kan verleiden tot niet-integer handelen. Die druk kan in de privésfeer ontstaan (schulden, verslaving) of van buitenaf komen, bijvoorbeeld van relaties, collega's of zelfs huurders. Druk kan ook ontstaan door een focus op de verkeerde doelen, waardoor medewerkers zich niet aan protocollen en afspraken houden en verkeerd gedrag wordt gestimuleerd. Tot slot rationalisatie: mensen zoeken altijd een rechtvaardiging voor hun gedrag. 'Anderen doen het ook.' 'Dat bedrag kunnen ze best missen.' 'Ik werk ook hard, mag ik dan misschien een wijnpakket aannemen met kerst?' Voorbeeldgedrag, zowel van leiding als van collega's, geldt hier als belangrijkste beheersmaatregel.

Hieronder een niet-limitatieve inventarisatie van hoe deze factoren zich in de praktijk voordoen bij Woonpunt en welke beheersmaatregelen we hebben ingebouwd.

Gelegenheid	Risico	Beheersmaatregelen
Woningtoewijzing	Oneigenlijke voorrang bij toewijzing huurwoning	<ul style="list-style-type: none"> • Verhuur via Thuis in Limburg en spelregelnotitie hierover • Transparante urgentieregels • Beleid voor verhuur aan eigen medewerkers en aanverwanten • Bij maatwerk (bijv. in het kader van leefbaarheid) goed vragen stellen vooraf door verhuurconsulent zodat het waarom goed

		<p>boven water komt. Daarna vastleggen in dossier wanneer en waarom maatwerk wordt toegepast.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audit op proces
Aanbesteding	Bewuste of onbewuste bevoordeling	<ul style="list-style-type: none"> • Helder aanbestedingsbeleid • Duurzame relaties met aannemers en eenheidsprijzen
Privégebruik van bedrijfsmiddelen	Ongewenst gebruik van bedrijfsmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere afspraken over wat wel niet kan • Twijfelgevallen bespreekbaar maken
Geschenken	Bewuste of onbewuste beïnvloeding	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere afspraken over wat wel / niet mag worden aangenomen en onder welke omstandigheden

Druk	Risico	Beheersmaatregelen
Financiële druk (privé)	Niet-integer handelen voor eigen gewin	<ul style="list-style-type: none"> • Een open en geïnteresseerde houding van de leidinggevende m.b.t. privésituatie (vinger aan de pols) • Bedrijfsmaatschappelijk werker
Verleidingen	Niet-professioneel handelen	<ul style="list-style-type: none"> • Gedragscode • Bedrijfsmaatschappelijk werker
Focus op de verkeerde doelstellingen	Niet-gewenst gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere koers voor de hele organisatie • Duidelijke afdelingsplannen als afgeleide van de koers • De juiste en realistische KPI's
Groepsdruk	Niet-professioneel handelen	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatig bespreekbaar maken van normen en waarden in specifieke situaties • Persoonlijk leiderschap stimuleren (durven om de nek uit te steken)

Rationalisatie	Risico	Beheersmaatregelen
'Iedereen doet het'	Niet-gewenst gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldgedrag en persoonlijk leiderschap • Bespreekbaar maken van de rationalisatie
'De top luistert toch niet'	Niet-gewenst gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Goede verbinding van DT met werkvloer • Voorbeeldgedrag en persoonlijk leiderschap • Bespreekbaar maken van de rationalisatie
'Woonpunt heeft geld zat'	Oneigenlijk privégebruik van bedrijfsmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldgedrag en persoonlijk leiderschap • Bespreekbaar maken van de rationalisatie • Casussen open bespreken, zonder vooroordeel

<p>'Als je bij de Mora werkt, krijg je toch ook gratis kroketten?'</p>	<p>Oneigenlijke voorrang bij toewijzing huurwoning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprek aangaan over maatschappelijke verantwoordelijkheid om (schaarse!) sociale huurwoningen eerlijk te verhuren • Beleid voor verhuur aan eigen medewerkers en aanverwanten bespreekbaar maken
--	--	--

Bijlagen

1. Integriteitscode

Waar onze principes onvoldoende duidelijkheid bieden, of daar waar de risico's op ene ongewenste situatie te groot is, maken we heldere afspraken met elkaar. In onderstaande code staan deze afspraken thematisch gerangschikt.

1. Professioneel gedrag

Woonpunt vindt het belangrijk dat je je authentieke zelf kunt zijn. Tegelijk zijn we tijdens ons werk in de eerste plaats professionals in dienst van Woonpunt. Daar gedragen we ons naar. We zijn ons bewust van hoe een ander ons ervaart en we spreken elkaar hierop aan. 'Wij zijn verantwoordelijk voor wat we doen. Onze keuzes en ons handelen kunnen we altijd uitleggen.' Dat geldt ook en vooral voor hoe we ons gedragen, zowel tijdens werk als daarbuiten, zowel online als *in real life*.

- a. Gedrag dat kan leiden tot (reputatie)schade voor Woonpunt of dat de veiligheid van jezelf of anderen in gevaar kan brengen, is niet acceptabel. Woonpunt kan in zo'n geval maatregelen nemen, zoals een onderbouwde waarschuwing. Deze waarschuwing wordt opgenomen in je personeelsdossier. De maatregel is afhankelijk van de aard en ernst van het gedrag.
- b. Als het gedrag het gevolg is van psychische nood, dan biedt Woonpunt hulp in de vorm van begeleiding door een zorgprofessional of het laten volgen van een programma. Woonpunt is in zo'n geval ook duidelijk over de voorwaarden waaronder de hulp wordt geboden.
- c. Wanneer je rijbewijs wordt ingevorderd, bijvoorbeeld vanwege rijden onder invloed of gevaarlijk rijgedrag, én je maakt gebruik van een auto voor je werk, dan kan Woonpunt besluiten tot disciplinaire maatregelen.
- d. Zoals je ook ouder of partner blijft tijdens je werk, zo blijf je ook een professional van Woonpunt buiten je werk. Gedrag in privétijd kan jouw functioneren als professional negatief beïnvloeden of Woonpunt schade berokkenen. Daar zijn we ons van bewust.

2. Nevenwerkzaamheden

Woonpunt hanteert het principe dat werk en privé zodanig gescheiden blijven dat het niet kan leiden tot vertroebeling van rollen of relaties.

- a. Om het risico op belangenverstrengeling bij nevenwerkzaamheden uit te sluiten, spreken we af dat medewerkers van Woonpunt vooraf toestemming vragen voor het uitoefenen van betaalde of onbetaalde nevenwerkzaamheden. Hierin volgt Woonpunt de CAO Woondiensten.
- b. Medewerkers mogen nooit informatie aanwenden voor nevenwerkzaamheden die ze vanuit hun Woonpuntwerk hebben verkregen. Dat betekent ook dat er geen nevenwerkzaamheden worden uitgevoerd voor huurders of relaties van Woonpunt.
- c. Woonpunt geeft toestemming, tenzij er sprake is van (mogelijke) belangenverstrengeling, overbelasting, concurrentie of een nadelige invloed op het functioneren van de medewerker.
- d. De nevenwerkzaamheden legt Woonpunt vast in het personeelsdossier.

3. Giften, geschenken, etentjes en reizen

Het kan gebeuren dat een zakelijke relatie of huurder jou wil bedanken voor de prettige samenwerking of het behaalde resultaat wil vieren. Een goede samenwerking gaat volgens ons vooral over het uitspreken van oprechte waardering en het geven van constructieve feedback. Daarbij vinden we het fijn als extraatjes zoveel mogelijk ten goede komen aan onze huurders en buurten. Daarom laat Woonpunt leveranciers regelmatig weten dat we in plaats van cadeaus of lekkernijen voor medewerkers liever hebben dat ze bijdragen aan een maatschappelijk doel dat past bij onze koers.

Dat gezegd hebbende, met een flesje wijn als bedankje of een lunch om een resultaat te vieren, hoeft niets mis te zijn, mits we ons houden aan een aantal afspraken:

- a. We vermijden (de schijn van) belangenverstrengeling. Heb je het gevoel dat je gepaaid wordt, of speelt er net iets op het moment dat het cadeautje of de uitnodiging wordt aangeboden, dan moet je op je qui vive zijn. Bespreek de

kwestie dan met je leidinggevende. Het ligt dan voor de hand dat je het geschenk of de uitnodiging dan weigert.

- b. Alles gebeurt in de openheid, zodat het besproken kan worden. Een geschenk dat bij je thuis wordt afgeleverd, neem je daarom niet in ontvangst.
- c. Van huurders mag je een bloemetje, vlaai, doosje chocola of iets dergelijks aannemen als bedankje, maar nooit geld of tegoedbonnen.
- d. Bedenk dat een blijk van waardering zelden voor één persoon is. We werken samen en helpen elkaar. Vraag je daarom af of het geschenk voor jou alleen is of voor jou én je collega's.
- e. De waarde van het geschenk is niet hoger dan € 50. Als het aannemelijk is dat de waarde onder dat bedrag ligt, maak je zelf een afweging wat je ermee doet. Daarbij hou je rekening met bovenstaande punten en overleg je desnoods met je leidinggevende. Bij twijfel over de waarde, overleg je met je leidinggevende.

4. Gebruik van bedrijfsmiddelen voor privédoeleinden

- a. Je maakt gebruik van een telefoon en laptop van Woonpunt. Deze mag je ook privé gebruiken, op basis van *fair use*. Dat wil zeggen dat gebruik niet mag leiden tot schade op het gebied van veiligheid van de systemen, reputatie, bovenmatige kosten of anderszins.
- b. Het internet- en e-mailverkeer op het Woonpunt netwerk wordt anoniem gemonitord; gegevens zijn niet herleidbaar naar individuen. Bestaat er een redelijke verdenking van misbruik van internet- of e-mail, dan kan er gerichte controle plaatsvinden. Hierbij neemt Woonpunt de wetgeving en privacyregels in acht.
- c. Dienstauto's gebruiken we in principe alleen zakelijk, maar er zijn uitzonderingen denkbaar. Een kleine omweg of een ritje naar de huisarts kan, zolang je dat kunt verantwoorden en het totaal aantal kilometers op jaarbasis onder de 500 blijft.

5. Omgaan met vertrouwelijke informatie

Woonpunt biedt huisvesting aan zo'n 16.000 huishoudens. Jaarlijks verwelkomen we honderden nieuwe huurders en potentiële huurders. We zijn het aan onze stand verplicht

om zorgvuldig om te gaan met hun gegevens. Datzelfde geldt voor informatie die betrekking heeft op stakeholders, zakelijke relaties, collega's of Woonpunt zelf. Ons principe is: We zijn zelf verantwoordelijk voor wat we doen. Dat betekent dat wij zelf verantwoordelijkheid nemen voor gegevens waarmee wij werken. Omdat data gestolen kan worden door hackers, maken we hieronder ook afspraken over het gebruik van software en hardware.

- a. Bedrijfsinformatie deel je alleen met derden als dat voor je werk nodig is.
- b. Het verstrekken van persoons- of inkomensgegevens is alleen toegestaan als dit is gebaseerd op verkregen toestemming van betrokkene, voortvloeit uit een met betrokkene gesloten overeenkomst, of is gebaseerd op het voldoen aan een wettelijke verplichting.
- c. Vergrendel altijd je laptop als je je werkplek verlaat. Ook als je thuis werkt.
- d. Leen nooit je wachtwoord uit.
- e. Laat geen papieren rondslingeren met persoonsgegevens of andere gevoelige informatie. Berg deze op een afsluitbare ruimte.
- f. Gooi papieren met bedrijfsinformatie weg in de daartoe bestemde containers. Deze papieren worden regelmatig door een gespecialiseerd bedrijf opgehaald en vernietigd.
- g. Voor informatieoverdracht, bijvoorbeeld naar relaties, gebruik je alleen die methoden die door Woonpunt in het kader van cybersecurity veilig worden geacht.
- h. Wil je aanvullende software op je laptop? Overleg dan eerst met team I&A. Vanwege cybersecurity is het niet toegestaan zelf software te installeren.

[Overige bijlagen: worden aanvankelijk ongewijzigd toegevoegd en in de loop van 2023 herijkt]

- Beleid ongewenste omgangsvormen op het werk
- Klokkenluidersregeling
- Werkwijze vertrouwenspersoon
- Beleid verhuur aan medewerkers en aanverwanten