



Appendix

Dialogical Value

The function of the stakeholder dialogue within integrity management

Kim Meijer, 3732150

Table of contents:

Introduction	I
Preparation focus groups	II
Topic lists focus groups	III
Qualitative data analysis focus groups	IV

I Introduction

This appendix provides details with regards to the empirical research. Three focus groups have been organized at Nyenrode Business University in June of 2013. The focus groups were divided into three categories relating to the expertise of the participants. The first category is finance, the second category is real estate and the third category is a mixed panel of experts. A fixed method (introduction, question route, assignment) was applied to structure the discussion of each focus group. The focus groups discussions were aimed at exploring the practical possibilities of dialogical stakeholding within integrity management. Due to varying group compositions, the discussions have led to the establishment of commonly held practical views on the one hand as well as to more innovative insights on the other.

The methodology of the focus group discussions has been introduced in chapter 1 of the thesis. To provide a complete overview of the research method, this appendix will illustrate the preparation for the focus group discussions in section II. Then, the topic lists that have been used to guide the focus group discussions will be specified in section III. Finally, the qualitative data analysis will be elaborated in section IV.

II Preparation focus groups

This section will show the preparation for the focus group discussions. This will include the set-up and general details concerning the participants. To conclude an overview of the advantages and disadvantages of using focus group as a research method will be discussed.

Set-up

The focus groups have taken place on 10, 11 and 13 June of 2013. The participants were pre-selected and then invited in person, via telephone or email. The purpose of the focus group discussion and the research was communicated via email. Thus, the context of the focus group discussion is made clear in advance (van Thiel & van den Hoven 1999, 14). After confirming attendance, the participants received an official invitation that involved the following opening statement:

In what way is the stakeholder dialogue a part of integrity management?

This statement was intended to stimulate the participants to reflect upon the subjects of stakeholding, integrity management and the stakeholder dialogue in advance. First a complementary buffet was served as a welcoming gesture that enabled the participants to become acquainted with each other. The discussions lasted from two to three hours.

Focus group participants

As mentioned, the focus group participants have been pre-selected. An overview of their general background will be provided below.

Focus group 1: *Finance*

- Financial expert 1, Dutch bank
- Financial expert 2, Dutch National Bank
- Financial expert 3, assurance
- Financial expert 4, financial entrepreneur
- Financial expert 5, Japanese bank
- Financial expert 6, NGO

Focus group 2: *Real estate*

- Real estate expert 1, housing cooperative
- Real estate expert 2, Real estate assets
- Real estate expert 3, housing cooperative
- Real estate expert 4, housing cooperative

Focus group 3: *Mixed expertise*

- Mixed expert 1, Governance, professor
- Mixed expert 2, Consultancy, integrity
- Mixed expert 3, Consultancy, professor
- Mixed expert 4, Business ethics, professor

Advantages of focus groups as a research method

A diverse range of expert participants has been selected to assure a critical review of the theoretical concepts (Van Thiel & van der Hoven 1999, 12). The focus group creates a 'familiar environment of discourse' for the participants given that they are all experienced professionals accustomed to deliberation and discussion. The groups are homogeneously comprised and they involve equal professionals with similar work experience and expertise. The experience level amongst participants was beneficial to the group dynamics given that it has led to a valuable exchange of knowledge with regards the corporate practice.

Disadvantages of focus groups as a research method

Van Thiel and van den Hoven distinguish three disadvantages of focus groups as a research method (1999, 13). First, in a focus group the moderators have less control over the discussion as opposed to conducting an interview. To tackle this possible disadvantage, the moderators should guide the discussion by making sure each statement is discussed timely and effectively. The topic lists were particularly helpful in this area. Second, the data is more difficult to analyze as results may be too context related. The focus groups will be recorded using a video camera of which the participants are aware. Usage of video material will function to capture the context in which the discussion takes place, making proper assessment possible. Third, normally moderators are not trained professionals, that is to say equal to the participant's level of expertise. Nonetheless, one moderator (Ronald Jeurissen) is a trained professional whose experience is equal to that of the participants.

This section has shown that the focus group discussions were organised on the basis of thorough preparation. The invitation method, participant selection and the advantages and disadvantages of focus group discussion as a research method have been elaborated. The next section will show the topic lists that were used to guide the focus group discussions.

III Topic lists

The topic lists specified below were used to guide the discussions. A topic list is a list of themes that have been derived from the research question. A similar question route was used for each focus group. The layout did change as it showed that a basic topic list functions well. The topic lists are shown in Dutch.

Topic list Focus group *Finance Stakeholding en Integrity management* 10 juni 2013

Introductie

- Voorstellen moderators
 - Toelichten doel van het onderzoek, doel van de focus group
 - *Tijdsduur, dranken, toiletten, pauze?*
 - *toestemming vragen voor opname met videocamera*
 - *gebruik van gegevens in publicaties aftikken*
 - Voorstellen kandidaten
 - *naam, functie, kort verleden*
 - *Stelling: Doe een schot voor de boeg op het thema:*
- Uitleg verloop van focus group discussie

Kern: focus group discussie

- Onderwerp 1: Integriteitsmanagement
 - 1. Definitie SIO introduceren**
 - *"Een organisatie is integer wanneer zij eerlijk en betrouwbaar is, en wanneer zij zorgvuldig, consistent en uitlegbaar handelt ten aanzien van de rechten en belangen van haar Stakeholders" (SIO, 2012, 6).*
 - Introductie SIO raamwerk, systematiek, opvatting**
 - *De norm voor stakeholding moet worden ingevuld, input benodigd vanuit praktijk*
 - 2. Definitie integriteitsmanagement**
 - *Integriteitsmanagement is het planmatig bevorderen van de integriteit van een organisatie. (SIO, 2012, 6).*
 - **vraag deelnemers om deze definitie te interpreteren**
 - Verdiepende vragen:**
 - *Is stakeholding belangrijk voor integriteitsmanagement?*
 - **Waarom** is stakeholding belangrijk voor integriteitsmanagement?
 - **Wat** is stakeholders betrekken bij integriteitsmanagement?
 - **Welke** methode gebruik je?
 - **Wie** laat je toe?
 - *Met welk doel betrek je stakeholders?*
- Onderwerp 2: Stakeholding
 - **Stakeholder constellatie tekenen, ideale situatie en werkelijke situatie**
 - **Stakeholder model test**
 - *Presenteren stakeholder model (Waarden, overtuigingen, actie)*
 - *vraag deelnemers om invulling te geven aan de drie onderdelen van het model*
 - **Stakeholder dialoog**
 - *Op post-its schrijven wat de functie is van de stakeholder dialoog*
 - *Deze punten verzamelen en kort bediscussiëren*
- Onderwerp 3: Praktische instrumenten
 - **Welke normen moet SIO gaan opnemen?**
 - *Voorbeeld dilemma-workshop vanuit SIO voorleggen*
 - *Hoe kunnen we dit maken voor de stakeholder dialoog?*

Slot:

- *Kort samenvatten resultaten, zijn deelnemers het hiermee eens?*
- *Ruimte voor nabespreking*
- *Toelichten vervolg, willen deelnemers resultaten inzien voor publicatie in thesis?*
- *Dankwoord Ronald en Kim, uitdelen boekje Nyenrode*

Topic list Focus group Stakeholding en Integrity management

11 juni 2013, Vastgoed

6 Deelnemers

Introductie

- *Stelling: Doe een schot voor de boeg op het thema:*

Op welke manier maakt de stakeholderdialoog onderdeel uit van integriteitsmanagement ?

Onderwerp 1: Integriteitsmanagement voor SIO

1. Definitie Integriteitsmanagement SIO introduceren

Introductie SIO raamwerk, systematiek, opvatting

- *De norm voor stakeholding moet worden ingevuld, input benodigd vanuit praktijk*

- *vraag deelnemers om deze definitie te interpreteren*

Onderwerp 2 Stakeholding

1. Stakeholder model test

- *Presenteren stakeholder model (Waarden, overtuigingen, actie)*

- *vraag deelnemers om invulling te geven aan de drie onderdelen van het model*

2. Stakeholder dialoog

- *Op post-its schrijven wat de functie is van de stakeholder dialoog*

- *Deze punten verzamelen en kort bediscussiëren*

Onderwerp 3 Praktische instrumenten

1. Welke normen moet SIO gaan opnemen?

- *Voorbeeld dilemmaworkshop vanuit SIO voorleggen*

- *Hoe kunnen we dit maken voor de stakeholder dialoog?*

Slot

Introductie

- *Stelling: Doe een schot voor de boeg op het thema:*

Op welke manier maakt de stakeholderdialoog onderdeel uit van integriteitsmanagement ?

Onderwerp 1: Integriteitsmanagement voor SIO

1. Definitie Integriteitsmanagement SIO introduceren

Introductie SIO raamwerk, systematiek, opvatting

- *De norm voor stakeholding moet worden ingevuld, input benodigd vanuit praktijk*

- *vraag deelnemers om deze definitie te interpreteren*

Onderwerp 2 Stakeholding

1. Stakeholder model test

- *Presenteren stakeholder model (Waarden, overtuigingen, actie)*

- *vraag deelnemers om invulling te geven aan de drie onderdelen van het model*

2. Stakeholder dialoog

- *Op post-its schrijven wat de functie is van de stakeholder dialoog*

- *Deze punten verzamelen en kort bediscussiëren*

Onderwerp 3 Praktische instrumenten

1. Welke normen moet SIO gaan opnemen?

- *Voorbeeld dilemmaworkshop vanuit SIO voorleggen*

- *Hoe kunnen we dit maken voor de stakeholder dialoog?*

Slot

IV Qualitative data analysis focus groups

This section shows the analysis of the focus group discussions. The discussions were recorded on camera. After this, the footage was reviewed and subjected to a form of open codification. This implies that the main themes that were brought to the fore have been collected and assembled. The qualitative data analysis will be specified below and involves three steps.

Step 1: 'open codification' – general review

Focus group: Finance Moderators: Ronald Jeurissen Kim Meijer	Datum: 10-06-2013 Deelnemers: 6
Focus group: Vastgoed Moderators: Ronald Jeurissen Kim Meijer	Datum: 11-06-2012 Deelnemers: 5
Focus group: Gemengd expert panel Moderators: <i>Ronald Jeurissen</i> Kim Meijer	Datum: 13-06-2012 Deelnemers: 4

Bijzonderheden: 10-06-2013

Bank, toezichthouder, NGO, MKB, compliance, pensioen, verzekeraar

Bijzonderheden: 11-06-2013

Raad van Commissarissen, toezichthouder, directeur woningcorporatie, compliance

Bijzonderheden: 13-06-2013

Voorname wetenschappelijke representanten. Governance.

Openheid
<u>Finance:</u> Nederlanders hebben een groot probleem om elkaar aan te spreken op integriteit. Wordt aangevuld met bespreekbaarheid Openheid gaat een slag verder Wordt aangevuld met transparantie De openbaarheid, de publieke opinie, wat mogen mensen vinden van het bedrijf Maatschappelijk appel Dan win je de loden oorlog omdat je vertelt hoe je het doet. Niet bang zijn om datgene te delen wat je vind. Om dat te delen met anderen. Soms kun je niet alles delen, dat begrijpt iedereen. Iedereen begrijpt dat je niet alles kunt vertellen uitleggen wat je hebt gedaan, welke toon je aanneemt Welke afwegingen die je maakt moet je nu vertellen, vroeger niet
<u>Vastgoed</u> Met openheid valt er wat te verraden. Er valt dus ook wat te verraden. Men heeft een norm dat je elkaar niet verraad, die is meer waard dan de officiële normen van de organisatie. Wanneer er gesproken moet worden, meldingen moeten worden gedaan is het gevoel snel van klikken. Het is professioneel om te melden, dat proberen we te stimuleren maar men doet het niet.

Melden moet worden ingericht met heel veel waarborging, helemaal anoniem, buiten de organisatie om. Als men weet dat de meldingscommissie veilig is. Bij 100% zekerheid is men bereid om zich uit te spreken en zaken te melden. Er is wel grote angst. Angst om te praten. Organiseer je eigen tegenspraak blijft een theoretisch concept, in de praktijk blijkt dit moeilijk. Soms wordt eerlijkheid niet in dank afgenomen, en dan gaan mensen ook niet meer de waarheid spreken. Dus het is **ongelooflijk belangrijk hoe je omgaat met die informatie! Of je het serieus neemt, of je ervoor open staat. Leek heel erg open maar dat was het niet. Marcuse noemde dat ooit repressieve tolerantie.**

Morele zwijgzaamheid managers
Morele zwijgzaamheid is gedoe
Solidair zijn, vuile was niet buiten hangen
je collega's niet afvallen

**Bewijslast vinden is een vierde
Schrikbeeld van de klokkenluider caravan (Ad Bos).**

Het zou goed zijn als het OM sneller zou oordelen. Niemand is ooit veroordeeld, duurt lang. Dit schrikt dan ook niet af.

Transparantie

Transparantie is niet genoeg, waar begin je met transparantie? Mensen begrijpen het product niet eens.

Transparantie slaat op regels die transparantie opleggen, openheid is een mindset, bespreekbaar maken van een probleem is een mindset.

Wij willen dat men integer is, we willen dat men producten verkoopt, dan is transparantie lastig.

Kijk naar transparantiemanagement

Hoe is het mogelijk dan mensen heel lang de zaak substantieel kunnen bedonderen, en dat dan verborgen kunnen houden. Horen zien en zwijgen is het spel. Mensen worden onderdrukt.

Vastgoed

Wat is integriteit? Doen we wat we aan de voorkant beloven. Zijn we transparant, laten we zien wie we zijn en zijn we dat vervolgens ook?

Stakeholders

Finance:

Vertrouwen van klanten hebben verloren, klanten zijn uit beeld geraakt

Nieuwe balans stakeholders terugvinden, als je dat wil doen dan moet je met elkaar in gesprek

Stakeholding is moeilijk te plaatsen, we hebben het over belanghebbenden

Identificeren wie zijn dat dan, neem er kennis van

In welke hoedanigheid classificeer je dat

Cirkel, wie staan het meest dichtbij, vanuit de **kern** waar staan die belanghebbenden en wat is de relatie die wij hebben met hen.

Wat verwachten ze van je? En in welke mate vul je dat in en ben je in gesprek

Stakeholder afstand, **stakeholder intensiteit**, Sommige zijn nauw

Cultureel bepaald, wordt niet altijd begrepen dat de manier waarop een Japanse organisatie naar stakeholders en klantenbelang kijkt is soms anders dan hoe de DNB er naar kijkt

De stakeholder is vooral de klant

Vastgoed:

Er zijn veel meer stakeholders dan je denkt. Op korte afstand en op lange afstand. Sommige stakeholders zitten heel ver weg en worden dan makkelijk de publieke opinie. Dat is een ander kanaal dan de stakeholders die je kunt bezoeken (daar zit de integriteit in) dat is slecht

beheersbaar dat laatste kanaal.

je moet dat op twee manieren aansturen

De medewerker is ook stakeholder, als die niet achter de organisatie staat is dit niet op te lossen, recht te draaien voor de directeur.

Je kunt niet zonder medewerkers als stakeholders

Je hebt veel verschillende stakeholders, sommige zijn geïnteresseerd in jouw integriteit.

Bijvoorbeeld de huurder die gewoon zijn huur betaald.

Je hebt interne en externe stakeholders

Is toezichthouder een stakeholder (AFM, DNB)

Door druk van bovenaf moet organisatie mee veranderen.

Stakeholder vlak is ongelooflijk breed. Je maakt producten in een keten. Keten verantwoordelijkheid, daarbij werken verschillende partijen samen. Iedereen was in de eigen organisatie bezig. Het idee dat je als corporatie dat je samen kan werken, dat je daar over kan praten samen daar is veel aan te doen.

Je kunt zodoende signalen opvangen.

Je moet dus wel mensen hebben die stakeholder minded zijn. **Waarom mensen dat soms niet zijn, ik verdien er geen euro meer aan. Ik ga er niet gezelliger van leven. Dan moet je die stakeholder mindedness uit je eigen leven halen.**

De stakeholder dringt een op een integere organisatie daar wil hij vanuit kunnen gaan.

Expert panel group:

de categorie organisaties die zover is dat zij denken in belangen van hun stakeholders en zowaar ook handelen. Die categorie is niet zo groot. Organisaties die dat doen, doen dat door zelf antwoord te geven op de vraag, wat is het belang van de stakeholders?

Differentiatie tussen first tier and second year stakeholders.

De stakeholders kunnen je de organisatie runnen

Je hebt een rol in het radar van het maatschappelijk welbevinden.

Stakeholding moet worden geïnternaliseerd in het dagelijks handelen. Niet in een club of project, traject.

Dat is een einddoel, je hebt een weg nodig.

Compliance officer staat aan de poort, ontdekt nu eerder wat Ngo's voorheen ontdekten.

We hebben altijd de neiging om niet naar de kern te gaan, men verpakt maar we komen niet bij waar het echt om gaat. *Dat is ook wel een beetje wat compliance doet.*

Stakeholders en integriteit

Finance:

Transparantie en openheid, t.a.v. verwachtingen, **voorzienbare teleurstellingen voorkomen**

Reëel beeld van wat ze kunnen verwachten van de organisatie

Mindset wie is je klant?

Het is een pleonasme, alsof maatschappelijk verantwoord ondernemen niet verantwoord is.

Rekening houden met belanghebbenden, circulair en natuurlijk begrip

Als je zorgvuldig bent dan hou je rekening met alle belangen

Het enige middel is dat je gaat kijken, hoe gedragen mensen zich in de top van die organisaties?

Hoe verantwoorden die mensen zich voor wat ze doen, hoe komen ze tot een afweging. En dan als stakeholders zien hoe je werkt, hoe je tot beslissingen komt dan zit daar die transparantie in. Dan krijg je die openheid. Dan kun je zeggen het is een **geweldig competitief voordeel**

Alle stakeholders hebben hetzelfde belang. Iedereen wil een fatsoenlijk bedrijf zien.

Vastgoed:

Discussie wie stakeholder is wordt vaak niet gedaan. Als je een echte discussie gaat voeren kom je al heel snel tot verwarring. Er zijn namelijk heel andere stakeholders dan de meeste mensen logischerwijs denken. Dat is 1, daarvan ben je je vaak niet bewust

Er zijn stakeholders op korte en lange afstand. Makkelijk publieke opinie beïnvloeden.

Ook al wordt er door een stakeholder iets negatiefs gemeld. Dat is nog altijd het begin van een gesprek. Blijkbaar heerst hier een andere norm dan we willen met elkaar die niet past bij onze doeleinden. Je moet wel een kader hebben.

De organisatie hoeft niet het initiatief te nemen, stakeholder kunnen ook van buitenaf eisen stellen.

Belangrijke tegenwerping, is dan het onderwerp nog wel beheersbaar (Proactief stakeholder management)

Als je stakeholders aan je gaan vragen wat je met je integriteit gaat doen, dan wordt de vraag opgeleverd door je stakeholder en moet je gelijk in de verdediging. Dan heb je de zaak niet meer onder controle.

Integriteit ontstaat nooit op een eiland, volgt uit een incident

Meldpunt integriteit was een schot in de roos.

Is integriteit iets wat door regels wordt geregeld? Mechanische vorm van integriteit die

van bovenaf en door regels wordt gedictieerd.

Diepere integriteit komt uit jezelf en uit die medewerkers voort. Als je zover komt vergroot je de beheersbaarheid want dan is duidelijk wat wél en wat niet kan.

Het is heel goed om datgene wat je als organisatie als beleid invoert, om dat te laten toetsen door stakeholders. bijvoorbeeld wij als management beschouwen dit als integer gedrag, vind jij dat ook?

De norm laten toetsen door stakeholders. We hebben allemaal dezelfde blinde vlek. Maatschappelijke verbinding met je omgeving bepaald ook veel aangaande integriteit. Je kan linksom of rechtsom draaien, maar je komt altijd iemand in je tuintje tegen. Versterken van de relatie

Belangrijkheid van stakeholders, incidentele leverancier rammelt gewoon een keer door de porselein kast. Maar iemand die vaker zaken met je gaat doen, daarbij heb je veel meer belangen. Versterken van relatie, waardoor ik ervoor kan zorgen dat de relatie niet vluchtig is, **je stelt als bedrijf de continuïteit zeker door te investeren in niet-vluchtige relaties t.o.v. vluchtige relaties.**

Iets om te leren hoe je op je klanten en je medewerkers kunt inspelen, **zodat je het maximale eruit kan halen. Daarmee vind je wat je intern kunt verbeteren aan cultuur en de processen**

Cultuur, medewerkers, organisaties

Je vind via je stakeholders wat je intern kunt verbeteren.

Uiteindelijk kom je dan in een duurzame bedrijfsvorm

Als je alles heel goed bewerkt krijg je iets wat stabiel is.

Als je stakeholders een rol wil geven, hun mening laten geven, inbreng laten geven. Dan is de dialoog daarvoor een voorwaarde. Anders kom je niet tot de kern. Anders moet je ze laten bellen door een integriteitsbureau

Integriteit is onderdeel van de dialoog, het hoort bij die interne reflectie om te bepalen wat je nu eigenlijk doen moet. Hoort bij interne reflectie om te bepalen waar je uiteindelijk naartoe moet. Bestuur krijgt meeste inzicht op de organisatie, verhaal uit echte ontmoeting met stakeholder, informele ontmoeting

"de rest kan ik gewoon lezen". Uit die dialoog haal je een ander soort waarheid.

Boxticken is niet te eigenlijkheid en de waarheid.

Gemengd expert panel

De normativiteit in de definitie van integriteitsmanagement wordt gebracht door stakeholders. Integriteit ligt in de vraag waartoe ben ik op aarde, wat verwachten die stakeholders van mij.

Doe je wat in het belang is van al je stakeholders op lange termijn?

We zien processen die juist een averechts effect hebben vanuit het motief om integer te zijn. Vanuit motief om greep te hebben op de organisatie en dat betekend **integriteit op een bepaalde manier.**

Schijnzekerheid, dat is een soort idealisme.

Problemen

Finance

Vervreemding klanten en dienstverleners

In transparantie

Dan heb je het over rekening houden met Stakeholders, maar niet met wie laat je dan het zwaarst wegen.

"We hebben wel rekening gehouden met de klant maar toch besloten om ze een poot uit te draaien"

Informatieasymmetrie (Wet Financieel toezicht, bestrijd de informatieasymmetrie, in balans brengen)

Je moet zaken niet uit de tijd halen, men was vroeger net zo slecht/goed als nu.

Mensen wilden die woekerpolissen zelf ook, omdat je ze aanbood.

Je zit in een winkel, je hebt producten, die heb je te verkopen.

Waarom komt de baas van ING niet zelf eens verantwoording afleggen? Vanuit het begrip van integriteit is dat veel beter

We hebben nooit een sorry gehoord vanuit de financiële sector, dat zou begrip oproepen.

Nee dat doen we niet. Dan zijn we het haasje, net als **politici die zijn geen haar beter**

Producten waren niet transparant, maar ook vrij sterk uit verhouding.
Culturele diffusie, Japans en Nederlands DNB toezicht
Rabobank, coöperatief bankieren, de DNB wil dat de Rabobank iets levert wat niet bij hun bedrijfsdispositie past. Dus heelheid ten opzichte van lokaal georganiseerde Rabobank vestigingen.
Schaalvergroting en abstrahering van de klant
Kijk naar lijstje van stakeholders, dat zijn verschillende hoeken en machtsverhoudingen, daar krijg je nooit iets zinvols uit.
Klant heeft lange termijn belang, Shareholder korte termijn belang. Daar zit een conflict.
Macht en conflicterende belangen. Of integer, maar ik moet ook verkopen.
Liever slecht verdienen dan helemaal niet verdienen
Onevenwichtige relatie financiële instelling en de consument.
Anders hadden stakeholders allang afgerekend met van alles
Klant heeft niet zoveel te vertellen
Klanten zijn afhankelijk
Niemand heeft ruggengraat
Let op voor schijnintegriteit. Lid van global compact is belangrijk als bescherming. Beschermd de onderneming tegen kosten.
Je hebt geen tijd voor integriteit. Je bent er even niet mee bezig.

Vastgoed

Hoe kom ik dingen eerder te weten, hoe zorg ik dat mijn organisatie zodanig in elkaar zit dat ik dingen eerder te weten kom.
Als je medewerker niet achter je organisatie staat dan kun je dat als directeur onmogelijk oplossen
Eigen zegt men, je hebt een andere norm dan wij.
Op dat moment is dat de mores in de cultuur, die zijn volstrekt normaal en geaccepteerd. Soms is er wel verschil maar men zegt het niet hardop.
Wanneer je medewerkers betreft als stakeholder bij het opstellen van een ethische code, dan toch ook al is de code vertegenwoordigd door medewerkers, dan kom je er toch niet doorheen. De focusgroep is een start, maar niet voldoende.
Als je alleen afhankelijk ben van regels die je gaat hanteren dan dek je daarmee niet alles af. Je verbiedt het stelen van appels en peren, maar vergeet de druiven te benoemen. Van buiten uit dicht je dat dus onmogelijk compleet af moet van binnen komen.
Een voorval is de katalysator voor integriteit?
De eerste stap moet je zelf zetten maar daarop zit men niet te wachten. Dat is geen onwil. Dat is onwennigheid
Als je een thema als integriteit zomaar ineens ter sprake brengt dan vraagt men zich af waarom, alsof het initiëren van een gesprek een beoordeling is van de integriteit in plaats van een borging van de integriteit.
Integriteit speelt niet in het bewustzijn. Dingen die gebeuren zijn niet bewust fout in de beleving. Waar je ook komt, integriteit speelt wel maar de mores zijn diffuus.
T.o.v. van hierboven over vroeger is zelfde als nu: Verandering in tijd en verandering in bedrijfstak.
Men is, begrijpelijk, gepreoccupeerd zich met uitoefening taken. Geen ruimte of nut voor integriteitsbesef. Totdat het verboden wordt, dan ophef, opstand. Abstract gevoel van dit hoort niet maar dit wordt ingekleurd door verschillende groepen binnen de organisatie.
Men beantwoord integriteitsvraagstukken door zich te conformeren aan wat van hen verwacht wordt. Echter soms is men juist eerlijk, mensen gebruiken verschillende argumenten: "voorrang op een woning omdat ik bij de corporatie werk, waarom niet? Als ik bij de Hema werk krijg ik toch ook korting? "
Dus gedeelde norm. Men weet gewoon wat er wordt verwacht dat ze moeten zeggen. Als je echt wil dat de norm gedeeld wordt moet je dieper prikken, dat borg je niet met een gesprek
Stilzwijgendheid creëert problemen en laat ze voortbestaan
Als je extern bent is het makkelijker, dan zie je iets en dan roep je er niet over.
Doe geen integriteit scan maar ga gewoon met elkaar de hei op.
Begint met innerlijke rust in de organisatie, wat vinden we nu niet en wel normaal in deze club.
De meeste bestuurders zitten met het idee van integriteit, ik zet dit buiten de deur dan komt er een rapport terug en dan ben ik ervan af. Dan krijg ik een 7.
Stakeholding is een beetje vervelend, lastig, brengt meer problemen
Je kan je überhaupt vragen bij instellingen of bedrijven, hoeveel procent van de tijd de directie leden nu daadwerkelijk stilstaan bij de kern van het bedrijf. Laag percentage. Het gaat allemaal

om onderwerpen die van operationele aard zijn. We zijn allemaal heel erg goed in zo hard mogelijk werken. We vluchten in operationele dingen.

Daar is te weinig tijd voor.

Die echte inhoudelijke gesprekken, die hebben het meeste waarde.

Meest betrokken, meest inhoudelijk, dat zijn gesprekken wanneer je praat over waar je het eigenlijk over hebt.

Mensen zijn er ergens bang voor

SIO norm is nog meer boxticken etc. de echte waarheid zit in de informele stakeholder dialoog. Controle, audit, nog meer regels nog meer vinkjes, door toezichthouder bemoeienis. Nog meer principes en dan kom je niet toe aan het eigenlijke gesprek

Box-ticken en invullen en niet de eigenlijkheid

Goed dat de regels er zijn, dat is een kader en voorwaarde maar ook een soort schijnzekerheid

Als niemand je tegenspreekt dan krijg je het gevoel dat alles wat je zegt de waarheid is.

Expert panel:

Probeer verkopers met inkopers aan tafel te laten zitten. Dat wil men niet, no way! Te eng. Men wil verkopen en geen gedoe.

het is ook snel wettelijk verboden, kartel idee. De dialoog

de AFM, iedereen moet daaraan meebetalen. Vragen formuleren, nemen controle maatregelen. En elke keer dat het misgaat hebben ze het niet gezien. Dan is er weer gedonder en gaan ze weer allerlei regels bedenken. Dat storten ze over je uit, tweede kamer roept, waarom heeft de AFM niets gezien? Dat is een heilloze weg?

Eigenlijk willen we alles authentiek en van binnen uit doen. Maar we zitten ook in een kapitalistisch systeem. Opgezet vanuit competitie, wringen van werkelijkheid en ideaal. Deal hiermee. Tap van beide vaatjes. Dus zoveel idealisme als we aankunnen en zoveel regels als we nodig hebben. Dan kom je in een soort gemixt systeem.

Meldingsregelingen zijn wel nodig maar alleen tot het moment dat ze niet meer nodig zijn en dat men gewoon tegen elkaar gaat zeggen wat er nodig is, wat er mis is etc.

Lijfsbehoud? Egoïstisch idee zit erin. Partiële optiek op hoe mensen zijn. Je moet het niet veronderstellen maar je moet er wél rekening mee houden. Totdat men een idee krijgt van het realiseren van het systeem, dat dat uiteindelijk optimalisatie met zich meebrengt.

Lijdt tot groter welzijn, dan heb je een hoger maturity niveau nodig. Gezamenlijk kapitalisme krijg je dan.

Vervreemding

Finance:

Schaalvergroting en abstrahering van de klant.

Het zijn nummers, het zijn geen mensen meer, wordt abstract, dan verlies je je gevoel.

Dan wordt er dus kunstmatig afstand gecreëerd vanuit strategisch opzicht.

Stakeholder afstand, **stakeholder intensiteit**, Sommige zijn nauw

Vertrouwen van klanten hebben verloren, klanten zijn uit beeld geraakt

Bedrijven zijn zover vervreemd, moeilijk bereikbaar

Kritiek

Finance:

Dus stakeholdermanagement kwam na de crisis, je wil toch altijd voeding houden met de klant?

Hebben jullie een maatschappelijk jaarverslag? Per wanneer? na de crisis?

Kijk naar lijstje van stakeholders, dat zijn verschillende hoeken en machtsverhoudingen, daar krijg je nooit iets zinvols uit.

Vastgoed:

Soms loop je ergens tegen aan. Dan pas komt die spanning tussen de persoonlijke en de professionele normen naar voren. Dan komt het soms voor dat men daarover zwijgt. Men vindt dat het niet kan maar het is niet de moeite waard om erover te praten.

Pas als je de belangen in kaart brengt dan pas komt integriteit in kaart (of potentiële integriteitsschendingen)

Stakeholding wordt niet genoemd in de wereld van het integriteitsmanagement

Finance:

Wordt wel genoemd, is allemaal wetgeving
Afgewogen belangenafweging moet doen, rekening houdend met alle belangen
Verantwoording afleggen, waarom neem je die beslissing?

Verantwoording afleggen

Finance:

Je moet met droge ogen kunnen uitleggen waarom keuzes zijn gemaakt, daar kan de andere kant het niet mee eens zijn.

Reputatie

Finance:

Je reputatie bewaak je door integer te zijn
Pas op voor de zwarte zwaan die gaat bijten

Integriteit

Finance:

Belangenafweging tussen stakeholder belangen, zelfde als MVO dat is ook belangen afweging
Integriteit is van iedereen, iedereen heeft zijn eigen idee van integriteit. Iedereen is op een bepaalde manier integer maar toch zullen we verschillend handelen op verschillende gebieden, laat staan als je met meerdere mensen praat.
Je reputatie bewaak je door integer te zijn
de betrouwbaarheid moet buiten kijf staan, vertrouwen in het instituut DNB dat datgene doet wat nodig is. **Dat men blindelings daarop vertrouwd**
Onder vuur liggen houdt de organisatie scherp
Professionele verantwoordelijkheid, naar buiten uitleggen waarom je dingen doet
Maatschappelijk vertrouwen, soms is het meer een marketingvraag of communicatievraag
In kaart brengen stakeholder relaties, dan kijken naar hoe je de
Integriteit is van iedereen, voor iedereen is het anders. Het is van iedereen en tegelijkertijd van niemand. Een heel ingewikkeld begrip. Daarom is het bijna een onmogelijke opgave. Als je daar iets mee wilt heb je stakeholders nodig om je op koers te houden. Stakeholders hebben controle, net als politiek-democratische systemen. & kijk wat er binnen de board gebeurt
Gebrek aan integriteit leidt tot verkeerde beslissing name, corruptie leidt tot verkeerde beslissingen
Technologie, het is nu makkelijker om klokkenluider te worden. Lekken is makkelijker, kanalen zijn verbeterd. Als je je bedrijf corrupt laat zijn, of niet integer, is de kans dat je wordt gevangen veel groter. Dat betekent dat **integer zijn geld oplevert.**
Compliance kost een beetje geld, moet je kijken wat non-compliance kost.
Als je uiteindelijke doel is om integer te zijn, als onderneming, onderwijsinstelling etc. dan moet je die dingen ook meerekenen. Dus hoeveel non-compliance kost en hoe transparantie je organisatie de kop kan kosten.
Integriteit kun je niet vangen, wanneer ben je 100% integer, Jantje zit graag met zijn vingers in de suikerpot
Integriteit kun je voor jezelf bepalen, maar een ander kan dat niet vinden

Vastgoed

Als het gaat over integriteit, dan zit er een spanning tussen de persoonlijke normen en waarden en de organisatorische, of officiële normen en waarden.
Een voorval is de katalysator voor integriteit?
Soms is de impact van de negatieve boodschap die uitgaat van een grove integriteitsschending zo

fors dat men beseft, nu zijn we te ver gegaan. Dan draait men bij.
De laatste tijd speelt integriteit bij alle organisaties wel een rol. Het is aanwezig als soort van basale norm. Er wordt meer over nagedacht dan vroeger. Dingen veranderen. Verandering in tijd en verandering in bedrijfstak.
Collectieve norm, die moet ontwikkeld worden. Hij is er altijd wel maar je treft hem niet bij iedereen hetzelfde aan.
Eigenlijk is management van integriteit hetzelfde als een gewone management strategie waarbij je ook wilt weten waar de organisatie voor staat. Waar hij naartoe gaat.
Bepaalde management strategie

Gemengd expert panel

Integriteit is een resultante van iets anders
Doen wat je zegt, en zeggen wat je doet
Sterke alignment van walk en talk
Wat is de grens tussen integriteitsmanagement en gewoon een business case bouwen? Dan vraag je de klanten ook naar waar ben je naar op zoek
Maar verschil is nu vraag je naar je integriteit, dat is doen we wat we aan de voorkant beloven?
Het idee van integriteit bezien door de klant? Hoe goed wordt ik behandelen. Hoe goed behandel je mijn belang?
Hoe laat ik zien of ik integer ben? Die klant vind iets van je integriteit. Iets vinden, dan vind je ook iets.
Zet een klachtenlijn over, m.b.t. integriteit.
Bedrijven hebben een quasi publieke functie, een maatschappelijke rol. De maatschappij is zo georganiseerd dat iedereen die het betreft, die mag er iets van zeggen. Dat is democratie. De organisatie moet democratisch worden. Dus moet je een bedrijf democratisch organiseren. Dan krijg je een raad van stakeholders.
Adviesraad van stakeholders komt nu al voor in de pensioen wet
Accountants hebben een maatschappelijke raad van toezicht

Belangenafweging

Finance:

Kijk naar machtsverhoudingen, kan een klant een verzekeringspolis uitdiepen?
Informatiesymmetrie
Onder huidige omstandigheden moet de financiële instelling bewuster en transparanter kijken naar **langere termijn**

Gedrag

Finance:

Hoe gedragen mensen die de macht hebben in de onderneming. Daar gebeurt veel wat zijn uitwerking heeft op de mensen die in de onderneming gewoon hun werk doen.
Kijk naar de tone at the top, naar gedrag daar.

Reciprociteit

Finance:

Afstand tussen de organisatie en de klant
Naarmate de afstand groter wordt, wordt de onverschilligheid groter, ook de neiging om op korte termijn te denken (i.p.v. lange termijn) groter

Historisch bepaald

Finance:

Toen de vertrouwenscrisis kwam hadden banken een bepaalde constellatie opgebouwd. Die was zo gegroeid, men was daarin mee gegroeid. Men wist niet beter.

Decennia zo doorgedaan

Van management generatie op generatie doorgegeven

Mindset, we doen het nu eenmaal zo

Historisch excuus

Onbegrip, we hebben het altijd zo gedaan. Toen was het goed en nu ineens niet meer

Vroeger hoefde je geen verantwoording af te leggen, toen had je de pastoor/docent etc. nu is het moeilijk om de macht te hebben

Vastgoed:

we hebben met maatschappelijke raden van toezicht geëxperimenteerd in de jaren 70. Als dat tandeloze monsters zijn dan gebeurt er niets mee.

De stakeholder is de klant

Finance:

De discussie is daarnaartoe verengd

Eigenlijk draait alles om die aandeelhouder en die klant

Management varieert naar de stakeholder group waarover je het hebt

Stakeholder map

Finance:

Wereldbank, klant speelt nauwelijks een rol, hebben niets te vertellen, geen dringende redenen om naar ze te luisteren. Aandeelhouders en financiële markt is belangrijke bepaler voor hoe bedrijf zich gedraagt. De Ngo's zijn daarbij gekomen. Public opinion & staff ook niet echt

De zwarte zwaan die ineens gaat bijten

Je kunt niet alles tegelijk doen, niet even intensief

Je moet stakeholder management hebben met je donoren, anders kun je het schudden

Ze willen weten wat je beleid is, hoe je dat bepaald en hoe je dat verteld.

Reputatiemanagement

DNB, overheid, burger, pers, media, vooral omdat DNB een maatschappelijke rol heeft.

Belangrijkste stakeholders? Je doet het voor de burger dat er een betrouwbaar betalingssysteem blijkt

Doel van onderneming

Finance:

Niet kijken naar winst maken op korte termijn maar op lange termijn kijken naar de potentie om winst te kunnen maken

Zorg voor oplossingen in de breedste zin van het woord

Iedereen wil een fatsoenlijk bedrijf zien, waar fatsoenlijke mensen zitten, mensen worden behoorlijk te woord gestaan, tegen een goede prijs.

Vastgoed:

Winstmaximalisatie, toen naar optimalisatie, dan komt er transparantie bij, risicomanagement en integriteit, je ziet die hele waaier waar een onderneming door gestuurd wordt veel breder wordt dan één doel. Doeldiffusie. Dit zijn allemaal niet perse randvoorwaarden maar gaan richting een doel. Je kunt geen winst maken als je niet de continuïteit zeker stelt

Raad van stakeholders

Finance:

Er moet een raad van SH komen, die hebben invloed op bedrijf. NEE, wel een klankbordgroep
Dat is om teksten die gebruikt te toetsen bij klanten op begrijpelijkheid, **dat is net als Ariel testen via huisvrouwen**

Gesprek aangaan, je hoort dan vertrouwen, de black box

Dialog met belanghebbenden,

Stakeholder council is sop, eyewash. Kijk naar lijstje van stakeholders, dat zijn verschillende hoeken en machtsverhoudingen, daar krijg je nooit iets zinvols uit.

je kunt belangenafweging niet laten maken door klant, dat moet het management doen primair, verkopers moeten gewoon dingen verkopen.

Dit is er al, compliance officer, of de RvC.

Soms is het op orde, soms niet, mensen zitten er te kort, of te lang,

Stakeholder belangen zijn dusdanig uiteenlopend. Dus je moet niet de illusie hebben dat je die allemaal met elkaar in gesprek kunt brengen. Er is dusdanig verschil dat die niet met elkaar tot consensus komen en elkaar uiteindelijk de tent uitvechten

Klein stakeholder beraad kan wel, denk aan een internetpanel (voorbeeld ASM met waar wil je de winst naartoe hebben, keuze uit vier doelen)

Verantwoord omgaan met stakeholders, dit is een vorm van marketing

Het is de kracht van je organisatie, die moet er staan, dat je daarover bevraagd wordt aangaande integriteit, dat is iets anders. Niet vinden jullie dat wij.... Maar wij vinden dat wij vanuit onszelf dit zijn, wij **zijn zo sterk dat wij ons durven** kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de buitenwacht, durven onderwerpen.

Anders gooi je je geweten overboord, je hoort het toch wel van de stakeholders

Vastgoed:

De stakeholder moet wel het idee krijgen dat dit gesprek zinvol is

Tone at the top

Finance:

Hoe gedraagt men zich bovenin, hoe kan ik dat beïnvloeden en handhaven. Zorgen dat men regels uitvoert

Boardroom Dynamics, dialoog, checks and balances toevoegen

Counterfilling partner

ben je geschikt voor de functie die je al 20 jaar hebt

Ik ben al oud en wijs en neem niets aan van een snotneus die mij nu wil komen vertellen wat ik moet doen.

Mensen aan de top worden niet zo vaak tegengesproken. Dat is een probleem van alle leiders.

Als je de mentaliteit hebt dat je je gaat omringen met mensen die tegenspraak gaan leveren. Dan is het de vraag of je wel aan de top komt.

Sterke leiders omringen zich met tegenspraak (stakeholder tegenspraak?)

Dialog

Finance:

Moet ik aan mijn leveranciers vragen wat ze van me vinden? Nee? Ga niet vragen of ik betrouwbaar ben!

Houdt je op de weg, hebt stakeholders nodig om op koers te blijven. In praktijk bestaat dit ook, grote bedrijven doen dit ook. Praten met Ngo's, contact met mensen, vakbonden, regulator.

Praten doe je niet om een kopje thee te drinken, maar ook om te weten wat men van je vindt.

Thema's uitwisselen

Je moet gevoed worden door de outside, je kunt niet alles zelf bedenken. Uitgenodigd of niet er is communicatie.

Of het altijd even goed of vrijwillig gaat daargelaten.

Je hebt stakeholders nodig, maar de dialoog bestaat al. Impliciet

Maar, zijn die stakeholders wel geïnteresseerd, meeste mensen hebben zelfde idee van integriteit maar korte en lange termijn bejegening.

Een op een, je haalt ze niet bij elkaar in een Poolse landdag.

Shell organiseert stakeholder dialoog, maar maakt het daarmee beheersbaar door de TOP van de Ngo's bij elkaar te halen (niet degene die Shell benzine tankt)

Theoretisch model, haal iedereen erbij dan is iedereen gelukkig. Kan niet

Shell komt er zelf niet meer uit, dan moeten we praten met anderen
Stakeholders mogen stakeholder uitnodigen binnen de zelfde groep met dezelfde belangen.
Sturend element, richting gevend, je hebt veel stakeholders, daar moet je je eigen weg in vinden
als org. Kijk naar mate van belangrijkheid, let op machtsverhaal en daar moeten wij dus nu op die
punten kijken waar integriteitsrisico's zitten.

**Zit in je organisatie, dit is een belangrijke stakeholder, je hebt een bepaalde verhouding
tot die stakeholder, en daar zitten die-en-die risico's aan verbonden, die moeten we in
kaart brengen, daar moeten we ons vooral op richten. Praktisch beleid op maken**

Vastgoed:

Hoe krijg je mensen in een goed gesprek? De eerste stap moet je zelf zetten maar daarop zit men
niet te wachten. Dat is geen onwil. Dat is onwennigheid

Als je een thema

Er zijn momenteel keurige gedragscodes, men tekent die gewoon en leest het niet. Je tekent ook
gewoon omdat je een opdracht wil. De vraag is dan, hoeveel mensen lezen het ook echt. Je moet
die codes wel schrijven, maar daarna laten valideren door de stakeholders

Dat is juist de bedoeling van de dialoog. Je bedenkt een regel en die leg je op. Maar wat je
eigenlijk wil is dat men op een bepaalde manier gaat denken.

Het zou goed zijn juist wanneer we niet zomaar overal plotsklaps voor tekenen. Maar als iemand
aan je vraagt wat vind je hiervan, dan vind je ook iets.

Die dialoog heeft ook een functie om dingen te verbeteren. Neem nu het gesprek over
betaaltermijnen. Zou je in gesprek gaan dan is men het erover eens dat die niet continue gerekt
kunnen worden. Het is makkelijker om geen gesprek te voeren en je aan regels te houden.

Vraag, vind je het belangrijk om uitkomsten te delen? Ontvang die dan ook en doe er wat mee.

Dus wat vind je van ons? Je mag sneller betalen, dan moet je dat doen (mits redelijkheid)

Verbeterd de sfeer tussen partijen in de organisatie

Gewoon vragen, wat verwacht je van ons?

Als je de dialoog aangaat, dan gaan er gevoelens over en weer. Dan zit je niet in allerlei
regelgeving

We nemen allemaal onze eigen bagage mee. Misschien moet het soms ook wel anoniem.

Dialoog is de spiegel die je wordt voorgehouden door stakeholder

Geeft weer, de perceptie van de stakeholder, oordeel van stakeholder over integriteit, dat geeft
stof tot nadenken

Afhankelijk van de relatie met stakeholder kan het een meer **objectief** beeld verschaffen t.o.v. de
organisatie.

Toch gebeurt het niet altijd in organisaties, en daarmee blijft het een ideaal?

Functie van dialoog is uitdiepen van waar gaat het echt over

Concreet maken, toetsen wat je denkt dat integriteit binnen de organisatie is.

Noemen van onderwerpen

Bepalen wat er dwars zit, wat is echt erg en niet erg

Waar zit de wederkerigheid

Prioriteit bepalen (je kunt niet alles tegelijk doen)

Afstemmen mogelijkheden

Verantwoorden naar stakeholders

Maar dan moet je wel plan, do act doen.

anders blijft men in afwachting van die laatste stap

Vertellen wat er met de belangrijke kritiek gebeurt, dit is de tijdslijn etc.

Wordt de dialoog wel zo uitgevoerd? Nee. Kent men niet op deze manier. Er kwam meer regressie
en boosheid op de vraag wat vind je van?

Organisaties bepalen integriteit voor zichzelf, net als hun identiteit en dragen dit dan naar buiten.

Dialoog is een ander soort houding dan stakeholders uitnodigen, of ze vragen stellen of ze
betrekken

Begin met wisselde stakeholders, dus creëer geen macht van de stakeholders. Dan is
instemmingsrecht goedkeuringsrecht

Invloed komt in de zin van de dialoog maar ze moeten geen macht krijgen

Je moet een dialoog hebben en daarin moeten stakeholders wisselen om die machtsblokken open
te krijgen.

Maar tegenwerping, dat hoor je niet vanzelf. Dan lopen mensen weg (stemmen ze met de voeten)
bij een corporatie kan dat niet, dus dan moet je het organiseren.

Als mensen lock-in hebben moet je het organiseren

Dan moet je hand uit steking doen

Verschillende soorten stakeholders:

1. Met macht, kun je dialoog mee aangaan maar ze vertellen je het gewoon ←
2. Weglopen, stemmen met de voeten, dit zijn je klanten →

Let op want hierbij heb je korte en lange termijn, eerst kun je op korte termijn over een stakeholder heenlopen maar misschien lopen deze stakeholders op lange termijn juist weer over jou heen. Daar moet je voor oppassen. Vergis je niet in de macht van de stakeholder

Gemengd expert panel

de categorie organisaties die zover is dat zij denken in belangen van hun stakeholders en zowaar ook handelen. Die categorie is niet zo groot. Organisaties die dat doen, doen dat door zelf antwoord te geven op de vraag, wat is het belang van de stakeholders?

Een nieuwe stap is (vanuit sustainability is er al veel gedaan), vanuit die gedachte vraag ik me af of dat wel zo moet? Linken van integriteitsmanagement en stakeholder dialoog. Employees interest.

Doorbreken van zelfgenoegzaamheid, de ander geeft je vaak ongezouten opmerkingen. Dat kan je helpen om jezelf op een nieuwe manieren te zien. Dat is waardevol. Zeg maar wij vinden dat we op tijd leveren, klanten vonden dat ook maar dat was niet belangrijk. Dus je kunt concreet dingen leren van de dialoog, je kunt gedetailleerde feedback ontvangen.

Er zijn verschillende aggregatie fases. Dus je kunt vragen aan de ander hoe je het doet, wat hij van je vind. Maar je kunt ook op een ander niveau hierover nadenken. In de praktijk, hoe zitten organisaties hierin?

Als je elkaar leert kennen weet je ook hoe je elkaar kunt helpen?

Sommige organisaties hebben wel dialoog met hun partners over integriteit. Maar dat neigt wel meer naar het afdichten van wederzijdse belangen, risico beheersing. **Dat zijn front runners.**

Open dialoog. Liefst heel informeel. Vanuit een grote ontvankelijkheid. Moet je dit in de SIO norm opschrijven? Moet je dit in een norm willen vatten.

Dialoog, belang van een partij daarin, je kunt de dialoog aangaan door met de andere partij overeenstemming te bereiken over wat je niet wil. (storting op die bankrekening dus niet).

De insteek vanuit die stakeholder dialoog, misschien moet je een onderscheid maken, wat is je doel ermee? Vermeiden ongewenst gedrag? Wat is je ambitieniveau daarin?

Dicht dus eerst grootste risico's af. Duik in concrete situaties, dan kom je altijd situaties tegen waar je nooit aan had gedacht. Dus is het goed als een aanbesteder, achteraf of vooraf met men om tafel gaat zitten. Dan, onder welke condities scheppen we voorwaarden dat je het achterste van je tong laat zien, dat je transparant bent m.b.t. wat je vind en verwacht.

Je ziet nu, bedrijven spelen. Voornamelijk in tenders. Eerst liegen, dingen mensen voorhouden.

Wat is dan het concrete belang wat je met elkaar deelt? Dat die openheid afdwingt?

Eerlijk afvragen wie zijn stakeholders (map) en met hen in dialoog gaan. Moet je dit verplicht gaan stellen? Dood in de pot. Iemand moet dat dus in gaan vullen. Dan komt er uiteindelijk een accountant langs en dan heb je het gewoon gedaan. Maar hoe dat weet je niet. Je hebt men niet in hun hart geraakt.

Leg een verwachting neer. Comply or explain. Bedrijven mogen ervan afwijken.

Zou het verplicht zijn, dan werkt het niet. Box weer getickt.

Datgene wat je wil kun je niet afdwingen. Intrinsieke zaken realiseren. Stok die achter de deur staat is de SIO norm. Via achterdeur toch binnenkomen.

Wat moet een kwalitatief goede stakeholder dialoog inhouden, 360 graden karakter. Model van systeem theorie is dan het hoogste niveau.

Kaders schetsen van succesvolle dialoog, dan trek je je handen ervan af. Geen verslag eisen. Geen rapportage.

Praten en doorpraten, heeft dit substantie. Waar we naar streven is dat we met zijn allen een beetje meer volwassen moeten gaan worden.

Samenleving wordt complexer, dus grotere mate vertrouwen op mensen in organisaties die dingen aan elkaar knopen. Interface, internet, iedereen zit op grens van onderneming en is daarmee ook die interface. Je kunt maar beter zeggen wat je doet, anders vertelt iemand anders het wel. Dat is opportunistisch, strategisch. Dat is een **goede weg om te beginnen**.

Motief structuur kan veranderen van instrumenteel naar ethisch
Terug naar fundament, wat is het doel van mijn stakeholder dialoog. Elke organisatie moet zich primair deze vraag stellen

Autonomie

Finance:

Manage mij goed en stimuleer mij, maar vraag niet aan een ander wat hij van me vindt. Het gaat dan niet om de persoon, maar bijvoorbeeld over het fonds
Producten mag je toetsen

Kies je idealen, handelen met ruggengraat en ook naar buiten. Dus produceer biologisch, eis dit dan ook van je leverancier. Dat heet engagement,.

Je mag vragen wat vind je van onze dienstverlening, maar het is een beetje big brother achter zo'n stakeholder raad.

Big brother achtig en lijkt gespeeld op de man. Haal dat element eruit. Dan kan het wel. Zit een beetje in hoofdstuk van de klokkenluider. (in hoeverre is die vergelijkbaar, hoe ga je daar mee om? Messenger wordt onthoofd)

Vastgoed

je moet de dialoog wel willen aangaan maar je moet kunnen uitgaan van de sterkte van de eigen organisatie.

Er moet een soort innerlijke rust zijn van wat kan er wel en niet binnen deze club.

Het moet duidelijk zijn dat stakeholders niet de beslissingen gaan maken, niet de meest machtige partij zijn maar het is gevaarlijk om dat ook te zeggen.

Ik praat met je maar ik bepaal zelf welke invloed dit gesprek heeft

Stakeholders moeten niet mee kunnen besluiten omdat je een bepaalde verantwoordelijkheid neemt. Hangt als een premisse over de tafel.

De beslissingen en echte macht ligt bij de bestuurders. Dat is ook **juridisch** zo bepaald

Niet alleen juridisch zo maar een organisatie kan niet werken als een bestuurder geen besluiten neemt.

Beslissingsmacht zonder verantwoordelijkheid is onmogelijk. Dat kan niet.

Geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording

Een bestuurder kan zich ook niet laten leiden door de opmerkingen die van links en rechts komen vanuit de stakeholders.

Als je wil mee besluiten draag jij ook verantwoordelijkheid, dan zit je in hetzelfde schuitje.

Maar je komt weleens stakeholders tegen die over bepaalde onderwerpen wel besluiten.

Je kiest een propositie, je hebt een identiteit, je kiest als bestuurder voor die identiteit en hoe je dat invult en je hoort vanzelf of je dat nog moet bijsturen

Maar tegenwerping, dat hoor je niet vanzelf. Dan lopen mensen weg (stemmen ze met de voeten) bij een corporatie kan dat niet, dus dan moet je het organiseren.

Macht

Finance:

Macht corrumpert, dan hoef je je niet te verantwoorden

Zonnekoning gedrag

machtsverhouding uit balans

Men creëert een werkelijkheid voor zichzelf waarin alles kan.

het gaat om het doel, als men inpeert dat je omzet moet genereren no matter what, dan moet je dat ook doen.

Functie stakeholder dialoog

Finance:

Houdt je op de weg

Terug gummen verloren reputatie en/of integriteit

Antwoord op de vraag: doe je het goed als bedrijf volgens de stakeholder

Weeg je de verschillende belangen goed af als organisatie?

Bepalen wederzijdse behoeften

Halen & Brengen van info + terugkoppeling (in dialoog)

Thema's bespreken

Aansluiting met de maatschappij

Transparantie bieden over de afweging die je maakt

Sturend element in risico gebaseerd integriteitsmanagement

Vastgoed:

Spiegel

oordeel soms van relatieve buitenstaander

concreet maken

eigen toetsing

Bespreekbaar maken

Stof tot nadenken

Uitdiepen waar het echt om gaat

Geloofwaardigheid

6 stappen:

1. onderwerp benoemen

2. wat zit je echt dwars

3. erkennen dat het vraagstuk wederkerig is

4. prioriteiten bepalen

5. afstemmen van mogelijkheden

6. verantwoorden

De dialoog is een voorwaarde om tot de kern te komen, mits je stakeholders echt een rol en

inbreng wil geven

imago

Draagvlak

Versterken relatie, waardoor relatie niet vluchtig is

Leren hoe je op je klant of medewerkers moet inspelen

Vinden wat intern te verbeteren is, cultuur-medewerkers-organisatie

Duurzaam bedrijf

Gemengd expert panel:

Er worden nog niet zoveel dialogen georganiseerd.

Corporate communications is er niet

Business genereren, strategie realiseren

Doorbreken van zelfgenoegzaamheid

Perspectief wisseling

Het ontvangen van gedetailleerde feedback

Samen zoeken naar waarde

Spanningen overstijgen

Connect

Warmte

Wederzijds belang

Bij elkaar brengen

Leren kennen

Inspiratie

Hoger doel

perceptie van systeemtheorie

In de geschiedenis van de BE heb je een aantal te onderscheiden periodes:

-afwijzen mensen kunnen ethisch zijn, bedrijven niet. Je kunt geen morele begrippen op bedrijven toepassen. Jarenlange discussie leverde dit op. Is the corporation moral? Brent spar was changing moment. Discussie zakt weg. Kan een bedrijf in morele begrippen gevat worden? Shell zegt ja, wij

hebben als collectief een verantwoordelijkheid. Je kunt in termen van integriteit over bedrijven spreken. Shell zegt, help ons om na te denken hoe we dat moeten doen?

Dan gaan we praten met elkaar, codes maken, praten over die collectieve verantwoordelijkheid. Geven er handen en voeten aan.

Het hele begrip integriteit is sterk gekoppeld aan verantwoordelijkheid bij collectief. Doordat het grenzen heeft, er is een baas. Mensen hebben een functieprofiel, beoordelingsgesprekken. Er is een hiërarchie, vanuit dat perspectief kun je over integriteit praten. Dus bij de mensen zelf.

Nu, de rol van bedrijven verandert. Worden platter. In en rond bedrijven veranderen dingen.

Grens van bedrijf vervaagt, dus de echte issues gebeuren op de grenzen van de organisatie. (denk aan manager die met inkoper van ander bedrijf afsprekt om wat geld te storten op buitenlandse bankrekening)

Integriteit gaat over grens van organisatie heen

Wat doen we, we maken een code, laten men zich daaraan conformeren. Verkoop en marketing zijn gericht op zoveel mogelijk alles aan de ander te verkopen, dus veel er doorheen krijgen. Maar bij de inkoop afdeling ligt alles plat, dicht geregeld er mag niks.

Gespletenheid in organisatie ontstaat er. Dat vinden we allemaal heel logisch. Dus kunnen we niet uit met het begrip van integriteit **wanneer je dat louter op organisatie niveau definieert.**

Slag verder: Roermond/GS noord Holland/ de haven, Scholten en Joep van Nieuwenhuize. Kijk naar die cases.

Dus je moet nadenken om op een ander niveau over integriteit te praten. We zijn toe aan een nieuwe stap in het denken.

- 1. Niet praten over individuele integriteit**
- 2. niet praten over integriteit van de organisatie als georganiseerd collectief.**
- 3. moeten nadenken over integriteit op systeem niveau!!!**

Netwerk niveau, de term is nog onduidelijk

Losse structuur waar partijen met elkaar samenwerken in het belang van elkaar. Elkaar het balletje toespelen

Die manier, nieuwe fase in organisatie ethiek discussie zou moeten plaatsvinden. Wat zijn de voorwaarden waaronder op dat niveau over integriteit gesproken kan worden

Dus je moet nieuwe concepten gebruiken (er is geen baas, er is geen code, je kunt niemand er aan houden) Je kunt geen functioneringsgesprekken met burgers doen. andere krachten gebruiken om dit soort zaken te corrigeren.

Nadenken over voorwaarden waarop zo'n systeem integer is. Dus niet ten kosten van bepaalde groepen is. Hoe het functioneert?

Als je op systeemniveau gaat nadenken over integriteit kom je op **andere mechanismen.** Individueel niveau blijft van belang, organisatie niveau blijft van belang. Maar we moeten over dat organisatieniveau heen.

Je hebt wisselende vormen van samenhang waarin je met elkaar over integriteit kunt praten Dan heb je het niet perse over stakeholders, ben je eerlijk naar mij?

Maar over inkoper en verkopen die samen naar één proces gaan kijken. Dus niet op oneerlijke manier concurrentie opleveren. Geen persoonlijk motieven die de doorslag gaan geven. Je moet op een andere manier, dan op dat niveau, naar integriteit kijken.

Term stakeholder vervangen, dan gaat het over **interactie tussen partijen.**

Met jou foute actie creëer je een katalyst aan problemen.

Pas op met stakeholder management termen, dan krijgt het de kleur van MVO. Zoek naar de vorm waarin je integriteit kunt bestrijden door te kijken naar de manier waarop met elkaar vastzet. Waarop men elkaar in moeilijke situaties brengt. Of misbruik maken van macht en corrigeer elkaar.

Integriteit gaat over inperken en inkaderen. Maar probeer datgene eens te onderscheiden wat nu wel gezond is en hoe kunnen we met elkaar in een netwerk bepalen dat dit niet meer gepast is.

Mechanismen creëren in dit soort samenwerkingsverbanden. Hoe geef je elkaar ruimte om maatschappelijke belangen te realiseren, hoe voorkom je dat negatieve effecten van partijen worden uitgesloten.

De integriteit wordt gedeeld, dan gaat het om balanced company, of balanced society.

Dit is er al, de vraag is hoe groot je dit wil maken? Gezamenlijk werk doen, betrouwbaar werk doen. Je hebt allebei een belang, gemeenschappelijk en maatschappelijk. Samen ga je voor de lange termijn en niet voor de korte termijn.

Je wil met betrouwbare business partners samenwerken als organisaties. Dan krijg je dus ook netwerken die met elkaar samenwerken. Dit bestaat al maar je wordt wel vaak teleurgesteld

het gaat om een ander soort achterliggende ethiek. Nu, zeker in integriteitsdiscussie. Achteraf werken met beperkende regels. Met regels beperken.

Nu kun je misschien een perspectief vinden waarin je zegt, jij bent een deel van een groter geheel, hoe kun je hier bijdrage aanleveren. Dus dan ben je onderdeel van een grotere prospectieve ethiek.

Praktisch, dus in gemeenschappen redeneren. Een organisatie moet kijken: waar zitten die risico's in? Noem top 2 of 3 partners in waar er ter sprake kan zijn van uitsluiten. Waar men elkaar kan bevooroordeel, waar je misschien ten koste van de toekomst iets doet of ten koste van het milieu.

Detecteer 2 plekje, zoek partners aan de andere kant. Identificeer samen wat zijn de risico's in deze relatie en hoe gaan we daar op een zorgvuldige manier mee om? Dan ben je integer volgens ZUS

Organisaties zijn steeds meer gewend om verantwoordelijkheden af te dichten met regels, daarmee maken ze verantwoordelijkheden ook kleiner.

Dan gaan mensen dichter op eigen eiland zitten. De kansen/vraagstukken die er liggen die over de grenzen van de organisatie heengaan die krijgen dan minder aandacht.

We zijn wel bezig meer druk op de organisaties aan het zetten maar de organisaties worden tegelijkertijd losser. Gevecht tegen de bierkaai, meer gedoe, meer controle/maatregelen etc.

Dus de organisatie wordt losser en de compliance maakt haar vaster. We proberen dat in de greep te krijgen en we verwachten daar van.

Bijvoorbeeld, waar vroeger partijen met elkaar in gesprek gingen over allerlei zaken gebeurt dit nu niet meer. Je krijgt een document tussen twee partijen. Waaraan moet je voldoen maar het echte gesprek wordt stilgelegd. Dus pas op met regels.

Echter, dat los je nooit op. Maar er worden een heleboel trucjes voor gebruikt.

Mensen die daarin thuis zijn weten precies wat ze moeten doen. Maar dit moet ook n de gaten worden gehouden. Dus je walst over anderen heen. Dus je moet dit in kleine groepjes proberen.

Met een klein groepje heb je een betere kans.

Nu worden er op allerlei manieren gewerkt die we niet menselijk en verstandig zijn. Dus eigenlijk zit de kern vraag erin, hoe kunnen we het met elkaar een stukje beter maken? En dan krijgen we niet de affaires die we al kennen.

Kwaliteit van samenwerking, bouwen van lange termijn relaties op basis van meer vertrouwen en wederzijds voordeel. Dat kan Ronald goed plaatsen.

Op Europees niveau, met al die toezichthouders, wat je krijgt is dat dat soort geloof in dat die samenwerking eigenlijk onverstandig is, dat is het effect van het bewijs dat er zoveel misbruik van is gemaakt. Er zijn incidenten geweest, de procedures die daarvoor nu bestaan zijn het bewijs dat we het kind met het badwater hebben weggegooid. **We moeten terugzoeken naar relaties zonder dat dat die uitsluiting oplevert.**

Elk bedrijf heeft gevoelige processen. Hoe kun je daar wat mee? Hoe kun je daar op een goede manier mee omspringen, dat al die partijen beseffen wat ingewikkeld is, moeilijk is.

Dus het gesprek tussen student en docent om samen dingen vast te stellen is nuttig. Hoe gaan we met elkaar om?

Veilige omgeving laten verkennen, kom je verder mee.

**Er zijn nu een aantal lokale initiatieven waar je dit soort experimenten zou kunnen doen. Kijk dan dus naar lokale integriteitssystemen. Ben je in staat om op dat niveau, staat, dorp, commune
Wijk, noem maar op**

Een vertrouwensbasis met elkaar te creëren waardoor je op elkaar kunt rekenen. Gezamenlijke ethiek bereiken. Een gedeelde, gezamenlijk ethiek. Dat je met elkaar wat hebt. Daarvoor moet je weer een andere vorm van economie vinden. Dan tap je wel uit een ander vaatje. Niet de economie van competitie en ruil, maar die van samenwerking.

Dat lukt je voorlopig niet op nationaal of globaal niveau maar op lokaal niveau met bedrijven misschien wel.

Co maker ship

Meeste incidenten zitten op scheidslinje tussen verschillende afdelingen. Denk aan dat supply chain management. Integriteit zit op overgangspunten. Waar het stokje moet worden overgegeven. Interface, relaties.

Stakeholder: snel geneigd in MVO term redeneren. Dus vanuit de organisatie gericht, ik wil het hier op orde hebben en jullie gaan me daarbij helpen. Hoe ga ik die relatie verbeteren dat ik jou beter kan bedienen als klant?

De stakeholder discussie moet anders gaan, ergens anders over gaan. Niet die MVO discussie. Maar anders!!!

Men vindt die dingen die fout gaan allemaal normaal, sterker nog we hebben er belang bij. We zien dingen wel gebeuren maar besluiten kennelijk dat het normaal is. Je moet hier meer oog voor krijgen en de ruimte krijgen om hier meer grip op te krijgen.

Step 2: 'open codification' –core themes

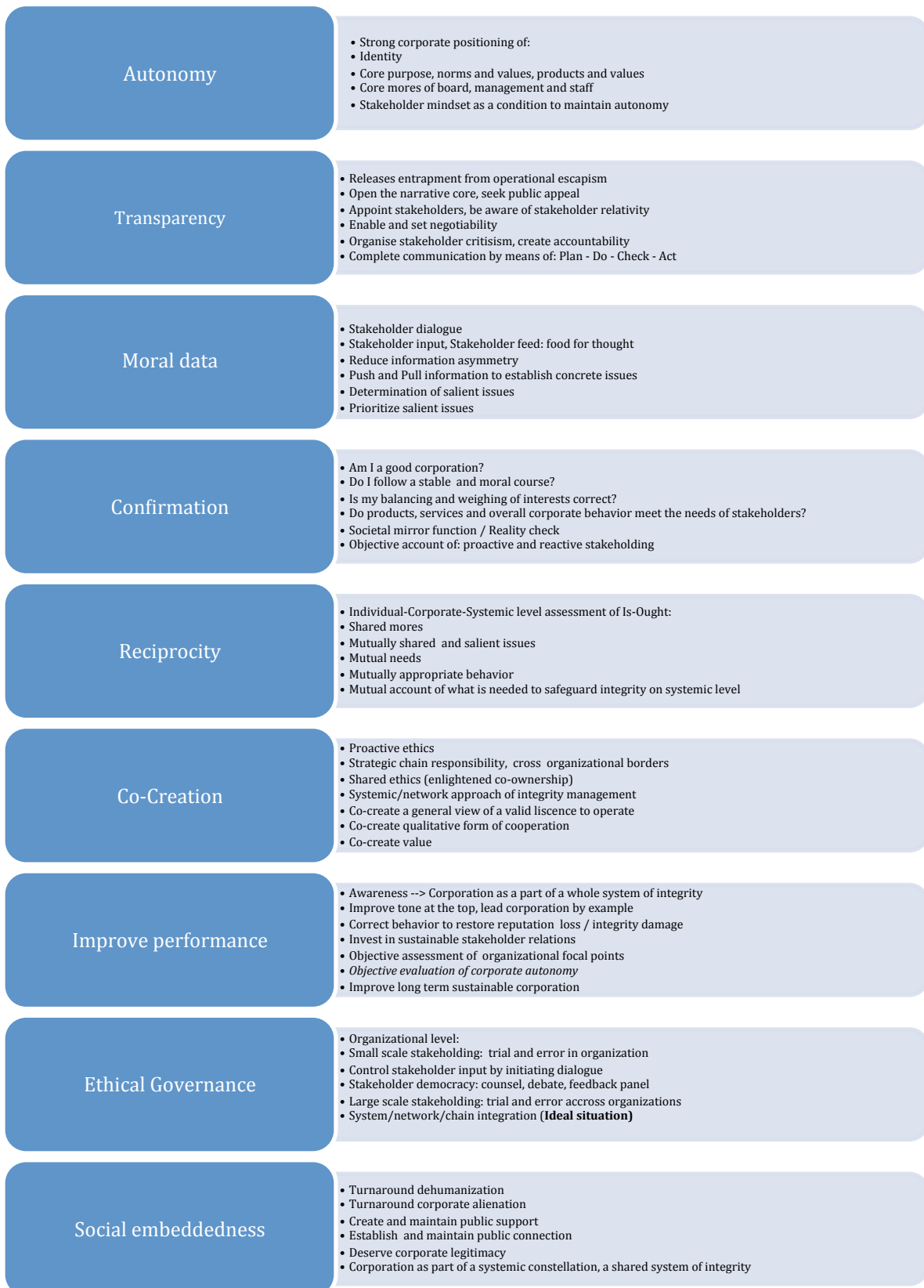


Figure 1

Figure 1 illustrates the core themes that have been derived from the general review specified in step 1. The motivation behind this selection below will be specified below. The core themes represent topics that were discussed and that relate to the present study.

Autonomy

Securing a notion of corporate autonomy is a necessary feature that comes before engaging in a dialogue with stakeholders. The participants have indicated that the corporation should determine the corporate identity internally and then commence a stakeholder dialogue. Corporate autonomy is comprised of different aspects as listed in figure 1.

Transparency

After the autonomous assessment of corporate identity, the core of the corporation should be opened to public appeal. Thus, ensuring and maintaining transparency is important. The corporate core then becomes vulnerable; however, this is not an admission of weakness. On the contrary, inviting stakeholders is a constructive condition for maintaining corporate identity.

Moral data

The dialogue is a discursive exchange between the corporation and stakeholders and it has the potential to resolve information asymmetry. Therefore, the stakeholder dialogue feeds the 'moral database.' Stakes can be identified and prioritized. They will be exchanged between the corporation and stakeholders via a dialogue.

Confirmation

The moral data resulting from stakeholder dialogues will function as a reality check for the corporation. Reflection of moral data will provide an answer to the corporate question of: "Am I doing the right thing and am I doing it right?"

Reciprocity

The assessment of reciprocity is the follow up for the above-mentioned elements. The corporation settles the identity and becomes aware of, and engages with surrounding stakeholders. After this the time to cooperatively assess commonly shared interests has come. Reciprocity is linked to interdependency.

Input from multiple perspectives broadens the view with regards to cooperatively assessed stakes. This establishes a more objective account for both parties to build on.

Co-creation

A dialogical exchange of mutually acceptable issues provides the basis for translating theory to practice. The corporation now holds knowledge that is needed for value creation. Taking this a step further would lead to a network view of corporations and stakeholders. This was proposed by a philosopher amongst the focus group participants and in my view, might deserve a thesis of its own.

Improve performance

Performance improved requires adjustment on the basis of stakeholder dialogues. Proper adjustment is all encompassing; internally, it runs from the tone at the top all the way down to management and employees. Furthermore, awareness is created concerning system weaknesses. These are for example: addiction versus entertainment for casinos or the graduation quota versus the quality of education for universities.

Ethical governance

Ethical governance relates to how a corporation can be governed when emphasis is put on stakeholder involvement. This ranges from engaging in a trial-and-error process of stakeholder involvement and dialogue to a stakeholder democracy in which debates are organized.

Social embeddedness

Finally, ethical governance of the corporation on the basis of stakeholder involvement will lead to social embedding. The corporation will secure a valid place in society because it engages with society. This reconnection will lead to several positive developments that are specified in figure 1.

Step 3: 'open codification' – processing core themes

After step 1 and step 2 the qualitative data analysis has been completed. These steps have been provided input for the several sections of the main thesis.