

SCHANDAAL MANAGEMENT

AANBEVELINGEN MET BETREKKING TOT COMMUNICATIE OVER INTEGRITEITSSCHENDINGEN

HANDREIKING

SCHANDAAL MANAGEMENT

AANBEVELINGEN MET BETREKKING TOT COMMUNICATIE OVER INTEGRITEITSSCHENDINGEN

CAOP
BIOS

Informatie

W www.integriteitoverheid.nl
E info@integriteitoverheid.nl
T 070 - 376 59 37

Juli 2009

Gebruikersvoorwaarden

Deze handreiking is ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector). BIOS, geïnitieerd en ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), is per 1 januari 2009 ondergebracht bij het CAOP, het kennis- en dienstencentrum op het terrein van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein.

Deze uitgave is ontwikkeld en toepasbaar voor alle overheidsorganisaties. Het intellectuele eigendom berust bij BIOS en is auteursrechtelijk beschermd. Het is niet toegestaan deze handreiking, of delen daarvan, voor andere (commerciële) doeleinden te gebruiken zonder voorafgaande toestemming van BIOS.

Schandaal Management

Kwetsbaarheid

Alle overheidsorganisaties zijn kwetsbaar. Daardoor kunnen zich binnen elke overheidsorganisatie integriteitschendingen voordoen. Fraude, zelfbevoordeling ten koste van anderen, het lekken van gevoelige informatie, het zijn voorbeelden waar iedere organisatie vroeg of laat mee te maken kan krijgen. De gevolgen van zo'n schending zijn ingrijpend en kunnen jarenlang voelbaar blijven. Zeker als het tot rechtszaken komt, de organisatie in diskrediet raakt en mensen worden ontslagen. In geruchtmakende gevallen trekt een schending media-aandacht, waardoor de impact wordt vergroot. Het is daarom van belang voorbereid te zijn. Een schending komt zelden op een gelegen moment en meestal onverwacht. Veel organisaties zijn hier onvoldoende op voorbereid. Het is noodzakelijk om een procedure te hebben hoe om te gaan met integriteitsschendingen. Die procedure zou enerzijds moeten voorzien in een stappenplan voor het instellen van een onderzoek naar een melding van een mogelijke misstand. Zie hiervoor de handreiking onderzoek integriteitsschending op www.integriteitoverheid.nl. Anderzijds zou de procedure moeten voorzien in een (interne en externe) communicatiestrategie.

Primaire reacties

De ernst en omvang van de schending bepalen het negatieve effect op de organisatie. De schending kan zowel een negatief effect hebben op het imago, als op het (ongestoord kunnen) functioneren van de organisatie. Reacties op een schandaal kunnen uiteenlopen. Zeker als er enige ervaring is opgebouwd, kunnen verantwoordelijken adequaat reageren. In andere gevallen kunnen minder effectieve (primaire) reacties ontstaan als verkramping, ontkenning, bagatelliseren, inactiviteit en weerstand.

Verkramping

Wanneer zich een schending voordoet, kan dat leiden tot een verkrampde houding. Binnen organisaties wordt dat zichtbaar in de terughoudendheid van dienstonderdelen om schendingen aan het hogere management te melden. Diezelfde houding kan ook worden opgeroepen bij het eindverantwoordelijke management wanneer men voor de vraag komt te staan hoe om te gaan met het publiekelijk maken van de schending.

Ontkenning, bagatelliseren, spreken over incidenten

Het ontkennen van een schending is een manier om de schade te beperken. Men gebruikt woorden als: “dat heeft zich hier niet voorgedaan”, of “daar zijn geen bewijzen voor”. Ook het kleiner maken van voorvallen dan ze werkelijk zijn geweest, heeft de bedoeling om de schadelijke gevolgen van niet-integer gedrag minimaal te houden. Men gebruikt zinnen als: “het lijkt erger dan het is”, “wij zijn geen bijzonder geval”. Voor de buitenwacht is deze reactie vaak gemakkelijk te doorzien en wordt al snel als bagatelliseren gekenschetst. Zeker als later nadere informatie naar buiten komt die niet strookt met de eerder gemaakte opmerkingen. Een derde veelvoorkomende eerste reactie is de schending te typeren als een incident. “Wij zijn een afspiegeling van de samenleving, ook hier gaan mensen weleens over de schreef”, “Het gaat om een incident, het geval staat op zichzelf”. Daarmee wordt de negatieve lading geschoven op een verdachte enkeling en kan het beeld van het management en mensen in de werkomgeving ongeschonden blijven. Ontkenning, bagatelliseren en spreken over incidenten heeft als voordeel dat alles bij het oude kan blijven. De organisatie krijgt, zolang niets zeker is, niet te maken met ingrijpende aanpassingen. Tevens is het een manier voor het management om de indruk van onvoldoende ‘in control’ te zijn te vermijden. Het heeft als nadeel dat intern het signaal wordt afgegeven dat integriteit niet serieus wordt genomen en feitelijk wordt gedoogd. Zij die voordelen hebben van schendingen lijken gevrijwaard te zijn van negatieve gevolgen. Het heeft ook gevolgen voor de motivatie van medewerkers in de omgeving waar schendingen plaatsvinden. Managers en medewerkers die van integriteit een belangrijke waarde willen maken, worden door deze opstelling niet gesteund. Ook integriteitfunctionarissen binnen de organisatie worden hierdoor in een verdedigende positie gebracht.

Inactiviteit en weerstand

Het kan voorkomen dat het instellen van een integriteitsonderzoek binnen een bepaalde afdeling of dienstonderdeel het handelen van medewerkers daarbinnen zeer gaat beheersen. Er kan een sfeer ontstaan van angst waardoor medewerkers geen verantwoordelijkheid meer durven te nemen, waardoor de dienstverlening aan burgers en bedrijven zou kunnen gaan afnemen. Indien binnen een dienstonderdeel schendingen zo veelvuldig voorkomen dat dit de gehele cultuur is gaan beïnvloeden dan is ingrijpen lastig omdat dit de dienstverlening aan burgers op korte termijn ook in gevaar kan brengen. Ingrijpen, hoewel noodzakelijk, zou immers de gehele afdeling op korte termijn vleugellam kunnen maken. Dit dilemma kan ertoe leiden dat het management niet in actie komt, waardoor de situatie op de lange termijn kan verergeren. Het ook komt voor dat de afdeling of het dienstonderdeel waarbinnen zich schendingen hebben voorgedaan negatief reageert (weerstand) op maatregelen die het management neemt, hoe logisch en vanzelfsprekend dit ingrijpen ook is.

Aanbevelingen; valkuilen en tips

De aanbevelingen over schandaal management richten zich vooral op de communicatiestrategie. Indien er sprake is van een mogelijke integriteitsschending zal er telkens een afweging gemaakt dienen te worden tussen het streven naar openheid en transparantie aan de ene kant, en het waarborgen van de privacy van de betrokkenen aan de andere kant. Deze afweging kan van situatie tot situatie verschillend uitvallen. De communicatiestrategie moet weliswaar helder zijn, maar is geen harde procedure die in alle gevallen kan worden gehanteerd. Daarom zij nadrukkelijk vermeld dat onderstaande punten uitsluitend kunnen worden gezien als aanbevelingen. Hieronder volgen enkele aanbevelingen voor als de organisatie wordt geconfronteerd met integriteitsschendingen. De aanbevelingen zijn geformuleerd als mogelijke valkuilen en tips voor hoe het wel moet.

1 Veronachtzaam de voorbereiding niet

Ga niet pas nadenken over schandaal management als de pers belt. In rustiger tijden kunnen voorgaande schendingen (of schendingen bij vergelijkbare organisaties) worden geëvalueerd en kan hier (pro-actief)

beleid op worden geformuleerd. Bereid de organisatie voor op wat er kan gebeuren wanneer een schandaal zich openbaart door het formuleren van een communicatiebeleid. Dat heeft meerdere voordelen:

- betrokken bestuurders, leidinggevend en staffunctionarissen krijgen dezelfde focus;
- er wordt duidelijk wie wanneer reageert. Dit voorkomt tegenstrijdige reacties in de pers en verkleint de kans op onnodige imagoschade;
- alle mogelijke doelgroepen van communicatie (waaronder stakeholders en mogelijke slachtoffers) en de mogelijke en wenselijke in te zetten middelen (schriftelijk en mondeling) zijn in beeld gebracht. Zo wordt in de hectiek van een (dreigend) schandaal niemand vergeten;
- vooraf is op basis van een protocol duidelijk welke gegevens in- of extern openbaar worden gemaakt: functie, organisatieonderdeel, motivering, soort straf etc.;
- op basis van duidelijke afgesproken verantwoordelijkheden kunnen mensen worden bijgestuurd die niet goed hebben gereageerd in de media;
- het verdient aanbeveling dat gedurende een onderzoek de direct leidinggevende of een vertegenwoordiger van P&O geregeld contact blijft houden met de verdachte. Dit voorkomt onnodige verharding en juridische procedures.

2 Geef bestuurders en ambtelijke managers een mediatraining

Een deel van de voorbereiding bestaat uit het oefenen met geïnterviewd worden, het geven van een persconferentie en omgaan met de vragen die dan gesteld kunnen worden.

3 Ontwikkel in rustiger tijden relaties met journalisten

Dit geeft de mogelijkheid te overleggen over de ontstane situatie (op basis van een correcte weergave van de feiten) voordat berichten naar buiten gaan.

4 Interne en externe communicatie moeten in balans zijn

In beginsel zal zowel intern als extern actief bekendheid worden gegeven aan het mogelijke schandaal. Interne communicatie gaat voor externe communicatie. Eerst extern communiceren kan opgevat worden als onvoldoende belangstelling hebben voor het eigen personeel.

Bovendien moet voorkomen worden dat bestuur en medewerkers uit de media moeten vernemen dat er in hun organisatie iets aan de hand is. Voor de interne communicatie kan het persbericht worden gebruikt dat op een later tijdstip extern zal worden verspreid. Op die manier weten collega's exact wat naar buiten is gegaan. Dit geanonimiseerde externe persbericht kan voor intern gebruik aangevuld worden met specifiekere gegevens zoals de naam en de werkplek van betrokkene(n) of de aard van het feit waarvan sprake is. Hier wordt nadrukkelijk aan toegevoegd dat die gegevens een interne aanvulling zijn met een strikt vertrouwelijk karakter. De interne berichtgeving dient ten minste drie doelen: het accentueren van de waarden en normen van de organisatie (bewustwording), openheid over de vervolgstappen, en het tegengaan van geruchten. De betrokkene of diens raadsman krijgt een afschrift van de verstrekte informatie.

5 Organiseer interdisciplinair overleg

Wees alert op de signalen van een dreigend schandaal, ontken ze niet en formuleer reeds bij de eerste signalen een overleg met alle betrokken disciplines. Betrek bij een bestuurlijk overleg naar aanleiding van een (dreigend) schandaal naast de direct leidinggevende in elk geval de disciplines P&O, Juridische zaken en Communicatie.

6 Geef de regie niet uit handen

Maak je niet afhankelijk van anderen bij de reactie op schendingen. Dat geldt zowel voor de concrete acties naar aanleiding van mogelijke schendingen als in de communicatie. Neem daar waar mogelijk als werkgever je eigen verantwoordelijkheid. Als werkgever ben je zelf verantwoordelijk voor het arbeidsrechtelijke spoor. Dit geeft bovendien aan dat de rol als werkgever serieus wordt genomen. Zo is het niet altijd raadzaam in afwachting van een eventueel strafrechtelijk onderzoek van het OM het arbeidsrechtelijke spoor op te schorten. Het OM geeft geen inzicht in de snelheid van afhandeling en vervolgt alleen de duidelijkste gevallen. Dit neemt niet weg dat je soms op onderzoeksresultaten uit het strafrechtelijk onderzoek moet wachten ter ondersteuning van arbeidsrechtelijke maatregelen, omdat het OM nu eenmaal over meer onderzoeksmogelijkheden beschikt.

7 Neem zelf het initiatief in het communiceren met de pers

Voorkom dat er onjuiste en te zwaar aangezette verhalen ontstaan. Dat geldt ook intern. Gedoseerd en regelmatig communiceren naar aanleiding van concrete acties en besluiten is van belang. Ook communicatie over het proces en de te volgen stappen is relevante informatie. Met deze actieve voorlichting kan maximale sturing aan het proces worden gegeven. Indien dit wordt overgelaten aan de geruchtenstroom kan de schade voor betrokkenen en slachtoffers vele malen groter worden. Bovendien dient een organisatie die open en eerlijk met de haar toebedeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden om wil gaan, hierover verantwoording af te leggen. Het persbericht waarin de mededeling van de mogelijke schending vervat is, kan beperkte gegevens bevatten over de betrokkene(n) zoals leeftijd, geslacht en de aard van de mogelijke schending. Als er op enig moment aanleiding toe is, kunnen ook gegevens over de functie en het organisatieonderdeel worden verstrekt. De betrokkene(n) of raadsman/-vrouw krijgt een afschrift van de verstrekte informatie.

8 Maar wees beducht voor te snelle communicatie

Verricht eerst een gedegen feitenonderzoek. Communiceren op grond van onvoldoende informatie, geruchten en halve waarheden schaadt niet alleen het imago van de organisatie, maar ook de reputatie van de betrokken medewerker(s). Het brengt bovendien het risico met zich mee van een beeld dat de situatie niet onder controle is. Bereid wel een persreactie voor, voor het geval de organisatie onverwacht met persvragen wordt geconfronteerd. Deze reactie kan zich beperken tot het feit dat er een onderzoek zal worden ingezet, bijvoorbeeld een verkennend, een disciplinair of een strafrechtelijk onderzoek en wat de kenmerken van dit onderzoek zullen zijn. Als de betrokken medewerker reeds over een raadsman beschikt, is het zorgvuldig deze reactie eerst aan de advocaat voor te leggen en zonodig nog ruimte te bieden voor wijziging. Houd hierbij de balans tussen individuele reputatieschade en schade voor het imago van de organisatie scherp in de gaten.

9 Pas op voor meegaan in geruchten

Vaak zijn geruchten niet of maar ten dele waar. Wanneer geen afstand van geruchten wordt genomen kan dat de positie voor betrokkenen schaden. Onterechte reputatieschade kan jaren voortduren met grote

impact op iemands arbeidzame en privé-leven. Daarom kan het wenselijk zijn om de interne geruchtenstroom tegen te gaan door mondelinge of schriftelijke berichtgeving in de organisatie of in onderdelen daarvan. Bijvoorbeeld als er een onderzoek gaande is, terwijl betrokkene in de wandelgangen al geschorst is. Zeker als de belangen van eventuele slachtoffers of klagers in het geding zijn is dit een optie. De vorm waarin hangt steeds af van de situatie. Het is in zijn algemeenheid niet wenselijk voor het beperken van wandelgangenverhalen gebruik te maken van een uniform bericht aan allen. Beter is het nauwkeurig doelgroepen te bepalen en die van adequate informatie te voorzien. Vaak is het dan aan te bevelen dit mondeling via de lijn te doen zodat ook eventuele vragen en opmerkingen gesteld en beantwoord kunnen worden. Ook in deze situatie is het aan te bevelen de betrokkene op de hoogte te brengen van de informatievervalsing aan collega's.

10 Respecteer de privacy van de betrokkene(n)

Neem de privacy van betrokkene(n) in acht, ook als deze zelf de publiciteit zoekt of heeft gezocht. Blijf in de reactie zakelijk en onthoudt u van commentaar zolang een zaak onder de rechter is.

11 Rehabilitatie

Indien iemand ten onrechte verdacht is geweest, dan is nadrukkelijke rehabilitatie op zijn plaats. Afhankelijk van de specifieke situatie kan rehabilitatie inspanning ook richting organisatie of richting de samenleving aan de orde zijn.

12 Durf impopulaire maatregelen te nemen

Omgaan met schendingen vraagt om een duidelijk optreden. Dat maakt je tot een negatieve boodschapper met een dito imago. Daar moet je op voorbereid zijn. Reageer als de situatie daar aanleiding toe geeft met empathie, maar maak ook duidelijk dat je een integer organisatie nastreeft en dat daar ook bepaalde maatregelen bijhoren.

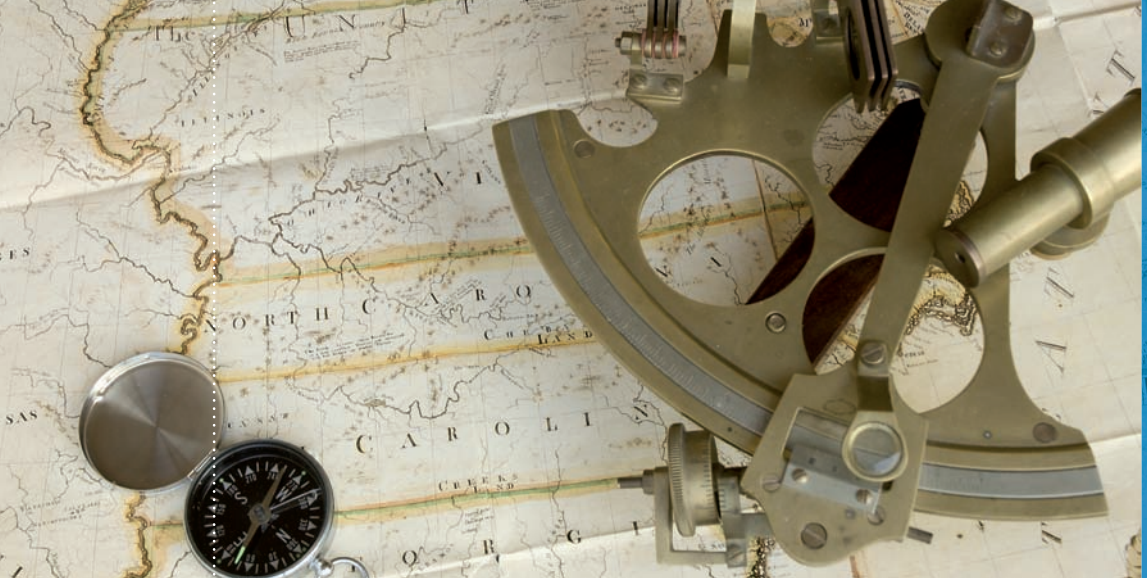
13 Denk niet te snel in termen van incidenten

In veel gevallen blijkt de Administratieve Organisatie en Interne Controle (AO/IC) niet op orde te zijn, zijn er eerdere signalen geweest die werden veronachtzaamd en is er een cultuur ontstaan waarin bepaalde onderwerpen niet meer besproken mochten worden. Ook kan de stijl van

leidinggeven permissief zijn geworden. Vaak is er een context aanwezig waarin een integriteitschending heeft kunnen ontstaan.

14 Beperk contacten met ongenode gasten

In de chaotische situatie die na berichten in de pers kan ontstaan, zijn er vele vragen en behoeften. Daar spelen adviesbureaus, die contact zoeken, op in. Beperk de contacten tot het strikt noodzakelijke; bepaal eerst de eigen behoeften en vraag zonodig eerst collegiaal advies.



BUREAU INTEGRITEITSEVORDERING OPENBARE SECTOR

CAOP BIOS

Postbus 556
2501 CN Den Haag
Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T 070 - 376 59 37
F 070 - 345 78 28
E info@integriteitoverheid.nl
W www.integriteitoverheid.nl