AUDIT
MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 JANUARI 2018

SIO: EEN KADER VOOR INTEGERE ORGANISATIES

Auteur: Natascha Rol MSc
Beeld: Gabriella Clare Marino - Alexandre Zanin - Brett Jordan
Leestijd: 5 min



Klanten kiezen steeds meer voor een bedrijf dat ze vertrouwen. Medewerkers willen werken bij een organisatie waar ze trots op zijn. Beleggers geloven dat investeren in betrouwbare, ethische bedrijven veiliger is. Investeren in integriteit loont dus. Om integriteit binnen een organisatie te verankeren en te managen is het Stimuleringskader Integere Organisaties (SIO) ontwikkeld.

Vertrouwen ontstaat als een organisatie integer handelt. Dit betekent bijvoorbeeld verantwoordelijkheid nemen voor fouten, transparant zijn over de activiteiten, hoogwaardige goederen en diensten leveren, en – in de marktsector – reële waarde teruggeven aan de aandeelhouders. Integriteit wordt van alle organisaties verwacht en integriteitsmanagement helpt om hieraan te voldoen. Integriteitsmanagement is het planmatig bevorderen van de integriteit van een organisatie. 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.

Stimuleringskader Integere Organisatie (SIO)

Het SIO is in 2010 ontwikkeld door drs. Maarten de Jong (voormalig oprichter/directeur van het Department of Institutional Integrity bij de Wereldbank in Washington), Ronald Jeurissen (hoogleraar Business Ethics op de Nyenrode

Business Universiteit) en Bastiaan Odijk (integriteitsexpert met een bedrijfskundige achtergrond). Zij kwamen tot het inzicht dat er geen integriteitsformat bestond waar organisaties aan konden refereren, een kader met alle elementen om te komen tot een integraal integriteitsmanagementsysteem. De krachten werden gebundeld en de kennis werd samengebracht.

De SIO-norm is geïnspireerd op leidende (inter)nationale theoretische en praktische conceptualiseringen van integriteitsmanagement en daarop gebaseerde richtlijnen

Het SIO is mede gebaseerd op de 'Ethics Related Actions' van het Amerikaanse National Business Ethics Survey en op de bekende Federal Sentencing Guidelines van de Amerikaanse federale overheid. Tijdens het ontwikkelingsproces haakte ook mr. Arthur Docters van Leeuwen (ex-bestuursvoorzitter AFM) aan. Het normenkader is ondergebracht in de stichting SIO als beheerder en promotor hiervan. Het ministerie van Justitie en Veiligheid zag de potentie van dit kader en heeft dit initiatief gesubsidieerd. Het SIO-normenkader is voor iedere organisatie gratis op te vragen en te gebruiken.

Het SIO is een objectief bewijsmiddel om vast te stellen dat een bedrijf of organisatie een managementsysteem heeft dat de voorwaarden schept om integriteit(beleid) structureel te verankeren in de bedrijfsprocessen. Stakeholderverwachtingen en maatschappelijke eisen zijn in het SIO van doorslaggevende betekenis. De SIO-norm is geïnspireerd op leidende (inter)nationale theoretische en praktische conceptualiseringen van integriteitsmanagement en daarop gebaseerde richtlijnen. Het beheer van de SIO-norm wordt door een onafhankelijke partij gefaciliteerd.



Het SIO:

- komt tegemoet aan de wens van leidinggevenden om hun organisatie in een verantwoorde en duurzame ontwikkeling te brengen;
- helpt organisaties om praktijken te vermijden die risico's vormen voor het bedrijf of de industrie;
- helpt om deze onverantwoorde praktijken onder de loep te nemen, zodat ze snel kunnen worden beëindigd;
- identificeert potentiële schade aan reputaties en ethische bedreigingen en biedt aanbevelingen om deze bedreigingen te verminderen;
- kan worden toegepast op alle particuliere bedrijven (zowel mkb's als multinationals) en openbare instellingen.

Het verkleinen van de kans op reputatieschade

Een goede combinatie van cultuur- en structuurelementen laat een organisatie beter presteren. Het verkleint de kans op reputatieschade. Door zorgvuldig te investeren in mensen, organisatiecultuur en -structuur nemen op den duur ook de

kosten voor controles, onderzoeken en eventuele geschillenprocedures af. Het management geeft hierbij de toon aan. Het gedrag, de houding en de woorden van het leidinggevend kader (tone at the top) zijn voor de medewerkers van groot belang.

Ontwikkelingsniveaus en kenmerken

Het SIO onderkent drie ontwikkelingsniveaus:

- Niveau 1 – Voorbereiding
- Niveau 2 – Bewustwording en cultuur
- Niveau 3 – Samenwerking en Integratie

Elk niveau bezit zijn eigen kenmerken. Deze kenmerken zijn onderverdeeld in algemene en stakeholdersmanagement eisen. De kenmerken zijn hierna in het kort beschreven.



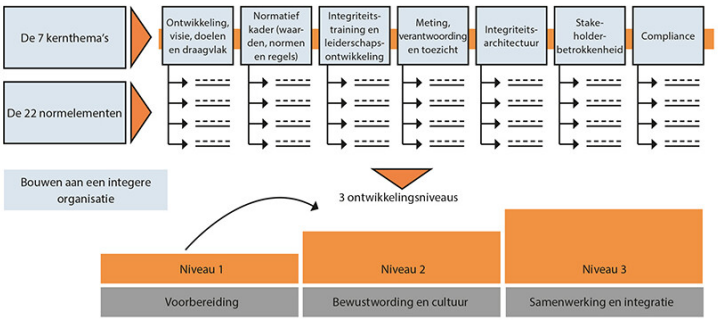
Niveau 1 – Voorbereiding
De organisatie heeft de sterke en zwakke kanten van de integriteitscultuur en -structuur, de stakeholders en betrokken in kaart gebracht. Bovendien heeft de organisatie beleid en strategie ten aanzien van de ontwikkeling naar niveau 2 vastgelegd.

Niveau 2 – Bewustwording en cultuur
De organisatie richt zich op de ontwikkeling van moreel leiderschap in de organisatie en de bewustwording van de medewerkers. De organisatie heeft de stakeholders betrokken en is aantoonbaar bezig met het vastleggen, implementeren en borgen van beleid en normelementen voor het SIO met als doel niveau 3 te bereiken.

Niveau 3 – Samenwerking en Integratie
De organisatie heeft de voor niveau 3 gestelde doelen voor integriteitsmanagement bereikt. Planmatig is vormgegeven aan integere samenwerking met relevante stakeholders. De belangrijkste voorwaarden voor een integere organisatiecultuur zijn gerealiseerd en geborgd. De organisatiecultuur en -structuur is waar nodig zodanig aangepast dat integer gedrag wordt ondersteund en gestimuleerd.

Voor elk van de drie niveaus worden in het SIO zeven kernthema's van integriteitsmanagement onderscheiden. De kernthema's zijn een samenvatting van thema's uit belangrijke publicaties over de integrale managementbenadering

van integriteit. De 7 kernthema's van het SIO zijn geoperationaliseerd in 22 normelementen. Die normelementen dienen als basis voor de omschrijving van concreet meetbare en auditeerbare kenmerken waaraan het integriteitsmanagement zou moeten voldoen. Het SIO kan dus ook als instrument functioneren voor een internal auditfunctie om integriteit binnen een organisatie te onderzoeken. Zie *figuur 1*.



Figuur 1. De zeven kernthema's van het SIO

Toepassingsgebied

De SIO-norm is van toepassing op alle bedrijven en organisaties die zich richten op het systematisch ontwikkelen en borgen van integriteitsbeleid. Desgewenst kan deze ontwikkeling worden gecertificeerd. De SIO-certificatieaudit richt zich op het SIO als managementsysteem. Certificatie van het managementsysteem betekent dat de condities voor integer gedrag van werknemers zijn geoptimaliseerd. Het biedt echter geen garantie dat onethisch of niet-integer gedrag niet meer voorkomt of voor zal komen in het gecertificeerde bedrijf of organisatie. De kans daarop is wel drastisch verminderd.

Ter ondersteuning van organisaties met de implementatie van de SIO-norm, biedt de stichting SIO twee maal per jaar een SIO-leergang aan. Hierin wordt ingegaan op alle aspecten van integriteit binnen het kader

Certificaat

De SIO-certificatienorm is een norm voor een managementsysteem. Specifieker gezegd, een norm voor een integriteitsmanagementsysteem. De cyclus plan-do-check-act staat daarin centraal. De SIO-certificatienorm stelt naast deze uitvoeringscyclus ook eisen aan de resultaten van het integriteitsmanagementsysteem. De organisatie verbindt zich bijvoorbeeld aan de eis tot continue verbetering.

Deze eis gaat verder dan de plan-do-check-act-cyclus. De organisatie heeft een eigen verantwoordelijkheid voor het analyseren van alle relevante integriteitsaspecten. Het maken en uitvoeren van beleid ter voorkoming van integriteitsschendingen en het optimaliseren van de condities voor integer gedrag. Niet alleen de eigen activiteiten dienen in ogenschouw te worden genomen maar ook de samenwerkingsprocessen binnen de keten waarop redelijkerwijs invloed uitgeoefend kan worden.

Door zorgvuldig te investeren in mensen, organisatiecultuur en -structuur nemen de kosten voor controles, onderzoeken en geschillenprocedures af

Drie ontwikkelingsniveaus

Op basis van de SIO-certificatienorm kan op de drie ontwikkelingsniveaus een certificaat worden afgegeven, naar gelang het resultaat van de audit. Voor de niveaus 1 en 2 is dit certificaat twee jaar geldig, met als doel de organisatie verder te ontwikkelen en het SIO-certificaat niveau 3 te behalen. Het Integriteitscertificaat op niveau 3 is drie jaar geldig

en wordt elke drie jaar opnieuw door een door de Stichting SIO geregistreerde certificatie-instelling vastgesteld of bijgesteld. Het behaalde en vastgestelde niveau wordt op het certificaat vermeld.

Doordat financiële instellingen onder toezicht staan is tevens besloten het kader bij Lloyds Registers neer te leggen om de mogelijkheden tot auditeerbaarheid te bekijken. Lloyds Registers concludeerde dat het normenkader voldeed aan alle eisen van auditeerbaarheid. Hiervoor worden social of behavioral audits gebruikt. Kiest een organisatie voor certificatie, dan biedt dat tevens de mogelijkheid om een andere vorm van toezicht te verwerven door de nationale toezichthoudende autoriteiten.

Noot
Het volledige overzicht en de uitwerking van de kernthema's en normelementen is kosteloos op te vragen via de website van de stichting SIO.

Over
Natascha Rol is oprichter van MoresMundi. Moresmundi adviseert organisaties over de implementatie van het SIO. Daarnaast ondersteunt zij de Stichting SIO in het beheren en promoten van het Stimuleringskader Integere Organisatie.

Tags: ethiek, Gedrag

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/sio-een-kader-voor-integere-organisaties/