

## ***Integere dienstverlening: om het vertrouwen van de klant***

We lezen bijna dagelijks over hoe het staat met *maatschappelijk verantwoord* dan wel *duurzaam* ondernemen in het bedrijfsleven. De bedrijven die hierbij in beeld komen behoren meestal tot de sectoren handel en (maak)industrie. Dat ligt ook wel voor de hand, want juist in deze bedrijfssectoren spreekt verduurzaming tot de verbeelding. In de regel gaat het hierbij over de ecologische aspecten van de fabricageprocessen of over 'vergroening' van de keten'. Centraal hierin staat het belang van ecologische duurzaamheid, het onderdeel *planet* van John Elkington's welbekende 'triple P bottom-line' *people-planet-profit*. Het *people*-aspect is wat later dan *planet* in de belangstelling gekomen en neemt de laatste tijd qua aandacht duidelijk toe. Denk bijvoorbeeld aan de kledingindustrie, met als issue de veelal erbarmelijke arbeidsomstandigheden in lage-lonenlanden. Dit manifesteerde zich in alle gruwelijkheid bij de catastrofale instorting in 2014 van het Rana Plaza naaiatelier in Bangladesh.

### **Dienstverlening versus handel en industrie**

Door de sterke focus op vooral de sectoren handel en industrie, zou men bijna vergeten dat zo'n 70% van de Nederlandse economie zich afspeelt in de commerciële en not-for-profit dienstverlening; deze sector is goed voor maar liefst 80% van de Nederlandse werkgelegenheid en omvat bijvoorbeeld banken, adviesbureaus, openbaar vervoer, internetdiensten en ziekenhuizen<sup>1</sup>. Als we het hebben over MVO in de dienstverlening, gaat het naar mijn overtuiging eerst en vooral over *het verankeren van integriteit in de kernprocessen van de dienstverlenende organisatie*<sup>2</sup>. Bij deze kernprocessen gaat het om het feitelijk verlenen van diensten door de dienstverlener aan de klant. Deze klant behoort erop te mogen *vertrouwen* dat de dienstverlener hem/haar integer bedient.

Natuurlijk moet een dienstverlenende organisatie zich ook ecologisch verantwoord gedragen. Dat kan langs de weg van bijvoorbeeld energiebesparing, reductie papierverbruik, gescheiden afvalstromen, of duurzaam inkopen van kantoormaterialen. Evenzeer is het van belang dat die organisatie zich inspant om een goed en fatsoenlijk werkgever te zijn, bijvoorbeeld door gehandicapten in dienst te nemen en voor goede scholing te zorgen. En als maatschappelijk betrokken organisatie zal de dienstverlener wellicht vrijwilligerswerk door haar medewerkers faciliteren en goede doelen steunen. Allemaal voorbeelden waaruit tot op zekere hoogte valt af te leiden in hoeverre de dienstverlenende organisatie daadwerkelijk haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt.

Uit het specifieke karakter van dienstverlening vloeit echter naar mijn mening voort, dat zulke MVO-aspecten *in de dienstverlening* qua belang op de tweede plaats komen, dus na integriteit in de kernprocessen. Een dienstverlenende organisatie die haar maatschappelijke

---

<sup>1</sup> Diensten Waarderen, rapport van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid, december 2012.

<sup>2</sup> Zie in dit verband onderdeel 4.4 van ISO 26000. Dit onderdeel vermeldt onder meer het principe dat een onderneming zich te allen tijde ethisch, d.w.z. eerlijk, rechtvaardig en integer, moet gedragen.

verantwoordelijkheid neemt, behoort in de eerste plaats te zorgen voor de deugdelijke verankering van integriteit in haar kernprocessen.

### **Dienstverlening: fatsoenlijk gedrag jegens de klant**

De verankering van integriteit in de kernprocessen krijgt in de dienstverlenende sector helaas erg weinig aandacht, terwijl juist in de huidige tijd de roep om integer, fatsoenlijk gedrag in de dienstverlening steeds luider weerklinkt. In rap tempo is het vertrouwen in dienstverleners, niet in de laatste plaats financiële dienstverleners, de laatste jaren verschrompeld. Het is daarom de hoogste tijd om meer aandacht te geven aan integere dienstverlening. Zonder integer gedrag jegens de klant komt het vertrouwen van de klant niet terug.

Dienstverlening is mensenwerk. Integere dienstverlening houdt volgens mij in dat degene die de dienst verleent zich *fatsoenlijk en netjes gedraagt* jegens zijn/haar klant<sup>3</sup>, vanuit een *dienstbare houding* waarbij het belang van de klant op de *eerste* plaats staat. De leiding van de dienstverlenende organisatie staat voor de verre van eenvoudige opgave het gewenste fatsoenlijke gedrag en de gewenste dienstbare houding binnen de organisatie te effectueren. De verankering van integriteit in de eigen kernprocessen speelt hierbij een cruciale rol.

Voordat aan de orde komt *hoe* men integriteit in de kernprocessen kan verankeren, verdienen de begrippen integriteit, maar ook ethiek, enige nadere aandacht. Wat is integriteit? Wat is ethiek? We nemen deze woorden soms wel erg gemakkelijk in de mond, maar waar gaat dat eigenlijk over? Eerst enkele korte opmerkingen over ethiek.

### **Over ethiek**

Ethiek impliceert het nadenken over moraliteit: Wat is juist? Wat is goed en wat is kwaad? Deze vragen komen op ons af als zich ethische dilemma's voordoen, d.w.z. als men vanuit de moraliteit verschillende keuzemogelijkheden<sup>4</sup> heeft. Bij zulke dilemma's zijn steeds verschillende *waarden* in het geding, zoals integriteit, respect, eerlijkheid, klantgerichtheid, vertrouwen, rechtvaardigheid en duurzaamheid.

In de praktijk van de dienstverlening gaat het vaak om een keuze die men liever uit de weg gaat, omdat men moet kiezen uit twee (of meer) opties die allebei 'vervelend' zijn. Welke waarde(n) laat men dan het zwaarste wegen? Dat hangt op z'n beurt weer samen met de ethische richting die de voorkeur geniet. Er bestaan drie hoofdrichtingen.

★ Bij de *gevolgenethiek* zal men kiezen voor de handeling die het gunstigste gevolg heeft.

---

<sup>3</sup> Zie in dit verband de even interessante als compacte definitie van MVO in het eindrapport uit 2008 van de Commissie Burgmans: Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een manier van zakendoen die fatsoenlijk en netjes is en als zodanig door de samenleving wordt ervaren. Deze definitie van MVO is bij uitstek hanteerbaar in en herkenbaar voor dienstverlenende organisaties.

<sup>4</sup> Voor dilemma's in de zorg, zie [www.mijnvakbond.nl](http://www.mijnvakbond.nl), Publieke Zaak, waar men een groot aantal ethische dilemma's aantreft die zich in het verleden hebben voorgedaan.

Een extreem voorbeeld: één leven opofferen om er twee te redden. Een voorbeeld uit het bedrijfsleven: kiezen voor de activiteit met de laagste milieubelasting, of de handeling die leidt tot de hoogste klantentevredenheid.

★ Bij de *beginselethiek* gaat het niet om de uitkomst van de te maken keuze, maar om het onderliggende beginsel van waaruit wordt gehandeld. Bijvoorbeeld het beginsel om niemand van het leven te beroven, ook niet als er meer levens mee kunnen worden gered. In de sfeer van het bedrijfsleven kan men denken aan bijvoorbeeld beginselen als eerlijk zakendoen en het recht op gelijke behandeling.

★ Bij de *deugdenethiek* staat het karakter van de persoon die handelt centraal. De deugdenethiek bestaat uit een serie deugden waarnaar mensen zich behoren te gedragen, zoals integriteit, oprechtheid, openheid, betrouwbaarheid en loyaliteit: denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin een medewerker moet kiezen tussen loyaliteit aan zijn klant of loyaliteit aan zijn werkgever.

### **Over integriteit**

Van het begrip integriteit bestaat geen algemene definitie. Zelfs de Code Corporate Governance bevat geen definitie van integriteit. We kunnen integriteit echter wel een gezicht geven via allerlei *kenmerken*. Prof. Bert Musschenga (VU) onderscheidt in dit verband drie soorten deugden:

- ★ *communicatie*-deugden, zoals rechtschapen, eerlijk, open/transparant, betrouwbaar, zuiver, oprecht, waarachtig, zorgvuldig en geloofwaardig;
- ★ *motivatie*-deugden, zoals commitment, toewijding en loyaliteit;
- ★ *wils*-deugden, zoals standvastig, onkreukbaar, onomkoopbaar, onafhankelijk, zelfcontrole en doorzettingsvermogen.

Voor integriteit in een professionele (bijvoorbeeld dienstverlenende) omgeving bestaan volgens prof. Ronald Jeurissen (Nyenrode) drie *vereisten*:

- ★ in de eerste plaats standvastigheid, de rug recht houden, niet toegeven aan verlokkingen van welke aard ook, geen misbruik van je positie maken. De drie soorten zojuist vermelde deugden duiden hier al op.
- ★ in de tweede plaats is voor integriteit nodig dat we zelf onze verantwoordelijkheid nemen en daarbij moreel zuiver handelen, gebaseerd op een zelfstandig gevormd moreel oordeel. Dat is lang niet altijd eenvoudig, want veel staat niet vast en de praktijk is nu eenmaal vindingrijker dan de theorie.
- ★ voor integriteit is tot slot nodig dat we daarover verantwoording afleggen, d.w.z. dat we daarover transparant zijn.

### **De klant primair versus de klant centraal**

Terug nu naar het *verankeren* van integriteit in de kernprocessen van dienstverleners. Dat kan op tal van manieren gebeuren; er bestaat hiervoor geen standaardrecept. Die verschillende manieren hebben wel met elkaar gemeen dat het belang van de klant en zijn/haar vertrouwen in de dienstverlener voorop staan. Het belang van de klant voorop stellen, *primair* stellen, is van een andere orde dan (het belang van) de klant *centraal* stellen,

zoals zo vaak door organisaties wordt gepretendeerd. “De klant centraal” vind ik een modieuze en nogal gratuite beleidskeuze. Het wordt pas echt veelzeggend en ook verplichtend als men het belang van de klant *primair* stelt. Ter toelichting: stel dat zich in de organisatie een dilemma voordoet waarbij de belangen van organisatie en klant niet parallel lopen of zelfs met elkaar in conflict zijn. Bij “de klant primair” gaat het belang van de klant dan in beginsel vóór het organisatiebelang, bij “de klant centraal” kan het dan echter nog beide kanten op gaan.

Het verankeren van integriteit in de kernprocessen van dienstverlenende organisaties houdt naar mijn mening in dat *de klant primair* als fundamenteel beleidsuitgangspunt moet worden gehanteerd. Het uitgangspunt *de klant primair* is m.i. richtinggevend voor de oplossing van dilemma’s waarbij het belang van de klant en dat van de organisatie met elkaar botsen – en dat komt nu eenmaal vaak voor. Uitgaande van *de klant primair* zal het gerechtvaardigde belang van de klant voorop moeten staan. Anderzijds zullen *ongerechtvaardigde* belangen van de klant uiteraard moeten wijken voor gerechtvaardigde belangen van de organisatie. Dat vormt dan wel de uitzondering op de regel *de klant primair*.

Dienstverleners die het belang van de klant primair stellen, bouwen een *vertrouwensrelatie* met de klant op. Klanten die ervaren dat de dienstverlener vanuit hun belang opereert, zullen dit belonen door hun vertrouwen aan die dienstverlener te schenken. In de dienstverlening is dit het hoogste dat men kan bereiken: het vertrouwen van je klanten genieten.

### **Integriteit verankeren in kernprocessen: hoe?**

Zoals gezegd gaat het bij MVO in de dienstverlening eerst en vooral over het verankeren van integriteit in de kernprocessen van de organisatie. Die verankering is erop gericht dat de dienstverlenende medewerk(st)er zich fatsoenlijk en netjes gedraagt jegens zijn/haar klant, vanuit een houding waarbij het belang van die klant voorop staat. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Thans komt aan de orde *hoe* organisaties integriteit in hun kernprocessen kunnen verankeren. Dit komt vooral neer op het gestructureerd doorlopen van een leerproces.

### **Mores leren**

Is het een utopie dat medewerkers van dienstverlenende organisaties hun klanten even integer bejegenen als zij - net als wij allen - zelf bejegend zouden willen worden? Het lijkt inderdaad soms een utopie, maar het kan. Het verlangt wel de bereidheid van alle betrokkenen, van hoog tot laag, om zich het gedrag en de houding eigen te maken die hiervoor bepalend zijn. Als de top hiertoe uitdrukkelijk bereid is, komt het verder neer op het doorlopen van een stapsgewijs leerproces. In de praktijk van dit leerproces zal men in aanraking komen met allerlei morele dilemma’s. Dilemma’s die om een duidelijk en integer standpunt vragen. Door daar met elkaar over te spreken ontstaan gaandeweg de *do’s and don’ts*, de *mores*, van de organisatie.

### **Cultuurverandering begint aan de top**

Wie integriteit daadwerkelijk wil verankeren in de kernprocessen van een organisatie, wenst in wezen een cultuurverandering. Dit is bij uitstek een aangelegenheid die de hoogste bestuurder van de organisatie aangaat. De filosoof E.F. 'Fritz' Schumacher zei het lang geleden al: *Cultuur is de lange schaduw van één man*.

Het behoort ook tot de verantwoordelijkheid van het bestuur om het gewenste veranderingsproces te *managen*. Daar ligt het initiatief en daar ligt de regie, nergens anders. De bestuurders kunnen hierbij niet volstaan met het (laten) ontwikkelen van een weldoordacht beleidsplan met bijbehorend activiteitenplan en dit vervolgens ter uitvoering te delegeren, zoals men vaak ziet bij het implementeren van veranderingsprocessen. Het is uitdrukkelijk de taak van de bestuurders om zèlf het goede morele voorbeeld te geven, om zèlf te kiezen tussen goed en kwaad, of, vaak nog moeilijker, tussen twee of meer kwaden.

### **Cultuurverandering, een leerproces voor iedereen**

Terug nu naar de vraag hoe men integriteit kan *verankeren* in de kernprocessen. In de dagelijkse praktijk krijgen juist degenen die zelf op enige manier contact met klanten hebben ('de werkvloer') te maken met dilemma's waarbij de belangen van de klant en die van de organisatie niet parallel lopen. Bestuurders, leidinggevend en stafdiensten staan per definitie verder af van de klant dan medewerkers op 'de werkvloer'. Het verankeren van integriteit in de kernprocessen komt daarom niet uitsluitend, maar wel vooral neer op een gestructureerd leerproces voor de mensen op 'de werkvloer'.

Dit leerproces zal er doorgaans mee beginnen dat de leiding de medewerkers op de hoogte stelt van het nieuwe beleid. Het verdient aanbeveling dat de hoogste bestuurder van de organisatie hierbij persoonlijk in beeld komt. Goed voorbeeld doet immers goed volgen.

Hierop volgen bij voorkeur zo snel mogelijk activiteiten die de medewerkers de thematiek van 'integriteit in het dagelijkse werk' daadwerkelijk laten *beleven*. Dat kan op allerlei manieren, bijvoorbeeld door met een groep medewerkers mee te doen aan een ethiekspel, waarvan allerlei geslaagde voorbeelden bestaan. Mijn voorkeur gaat uit naar het organiseren van een workshop, waarbij de deelnemers in 1-2 uur spelenderwijs en laagdrempelig leren waar integriteit over gaat. De belangrijkste leerervaring is dat samen praten over morele dilemma's leidt tot verdieping en soms ook tot verandering van standpunt. Dat laatste vormt voor velen niet zelden een openbaring.

### **Leren omgaan met morele dilemma's op de werkvloer**

Als op deze manier de bodem is gelegd, kan een activiteitenprogramma in gang worden gezet, gericht op daadwerkelijke verankering van integriteit in de kernprocessen. Het gaat er hierbij om dat de mensen van 'de werkvloer' een leerproces van vijf stappen doorlopen:

- 1 leren wat een moreel dilemma is;
- 2 leren te onderkennen wanneer sprake is van zo'n dilemma;
- 3 leren dit dilemma op de eigen afdeling bespreekbaar te maken;

- 4 leren hoe een afweging te maken;
- 5 leren de uiteindelijk gemaakte keuze vast te leggen.

### **Stap 1 - Wat is een moreel dilemma?**

Een moreel dilemma doet zich voor als men in een bepaalde situatie vanuit de moraliteit verschillende keuzemogelijkheden heeft. Bij een moreel dilemma zijn altijd verschillende *waarden* in het geding. Het gaat in de praktijk vaak om een keuze die men liever uit de weg gaat, omdat men moet kiezen uit twee (of meer) opties die allebei 'vervelend' zijn. Welke waarde(n) laat men dan het zwaarste wegen?

### **Stap 2 - Morele dilemma's onderkennen en melden**

Morele dilemma's doen zich in de regel met regelmaat voor. In veel organisaties worden die dilemma's echter maar mondjesmaat onderkend. Dat kan komen doordat men niet gewend is hierop alert te zijn. Het komt ook voor dat het signaleren van morele dilemma's bewust wordt ontmoedigd, zodat men moeilijke keuzes geriefelijk uit de weg kan gaan.

Binnen het leerproces worden medewerkers gestimuleerd morele dilemma's te onderkennen. Dat is primair een kwestie van bedrijfscultuur en dus van leiderschap. De tweede stap in het leerproces heeft tot doel bij de medewerkers belangstelling voor morele dilemma's te laten ontstaan. Als medewerkers eenmaal hebben geleerd te kijken, gaan ze de dilemma's ook daadwerkelijk zien. Zij zullen ervaren dat morele dilemma's zich eigenlijk vrij vaak voordoen en dat het hierbij echt niet altijd om zwaarwichtige zaken gaat.

Het is dan nog maar een kleine stap om te stimuleren dat medewerkers, die een moreel dilemma hebben gesignaleerd, dat dilemma vervolgens melden binnen het team waarvan zij deel uitmaken. Het ligt op de weg van teamleiders/afdelingshoofden te laten merken dat zij het op prijs stellen dat de medewerkers gesignaleerde morele dilemma's aanmelden.

### **Stap 3 - Morele dilemma's bespreekbaar maken**

Het verdient aanbeveling gesignaleerde morele dilemma's te bespreken in het werkoverleg van het team waartoe men behoort. In de praktijk blijkt dit gemakkelijker gezegd dan gedaan. Praten over morele dilemma's impliceert dat men een persoonlijk standpunt zal moeten innemen.

Dat geldt ook en vooral voor leidinggevend. Het middenmanagement van grotere organisaties is echter doorgaans niet gewend inhoudelijke morele standpunten in te nemen, want zij staan in de regel primair opgesteld om processen te managen. Het bestuur van de organisatie zal daarom binnen het gewenste veranderingsproces speciale aandacht moeten besteden aan juist het middenmanagement.

### **Stap 4 - Hoe maak je een ethische afweging?**

Na het bespreekbaar maken komt het (leren) formuleren van een standpunt. Er bestaan verschillende methodes om tot een uiteindelijk standpunt te komen. Hierbij twee voorbeelden.

Zo treft men op [www.werkenindeouderengeneeskunde.nl](http://www.werkenindeouderengeneeskunde.nl) een methode aan die uit de volgende vier stappen bestaat:

1. formuleer het morele dilemma
2. benoem waarden en normen die hierbij een rol spelen
3. bestaan er alternatieven om eruit te komen?
4. maak een afweging en kies.

Nyenrode Business Universiteit hanteert een methode met zes stappen:

1. welke beslissing moet ik nemen? (exacte formulering van het probleem)
2. wie zijn de belanghebbenden?
3. wat zeggen de relevante beroepsregels, bedrijfscodes of andere bindende voorschriften?
4. welke argumenten kunnen worden aangevoerd? (inventarisatie van argumenten pro en contra)
5. wat is mijn conclusie?
6. hoe ga je de uitkomst implementeren?

#### **Stap 5 - De gemaakte keuze vastleggen: een moresprudentie opbouwen**

Het verdient aanbeveling de behandelde dilemma's goed te documenteren en voor alle medewerkers – al dan niet geanonimiseerd - toegankelijk te maken. Zo bouwt men binnen de organisatie gaandeweg een 'moresprudentie' op, waarvan de gehele organisatie baat zal hebben.

Een dergelijke 'moresprudentie' kan ook behulpzaam zijn bij het opstellen van *position papers* over bepaalde issues waarmee de organisatie met enige regelmaat wordt geconfronteerd.

#### **Hoe verder te faciliteren?**

Het bestuur kan het gewenste veranderingsproces op allerlei manieren faciliteren. Er volgen nu allerlei mogelijkheden. Tussen haakjes staat steeds het percentage van de honderd grootste bedrijven in ons land dat de besproken optie in praktijk heeft gebracht<sup>5</sup>.

Men kan overwegen een eigen *gedragscode* (90%) in het leven te roepen. Veelal gaat dit gepaard met het selecteren van *kernwaarden*. Het is van groot belang dat dit wordingsproces zgn. *bottom-up* wordt georganiseerd. Zoniet, dan kan men er gevoeglijk van uitgaan dat noch de gedragscode, noch de kernwaarden zich mogen verheugen in het onmisbare draagvlak binnen de organisatie. *Coding is more important than the code!*

In sommige organisaties is het verstandig een *vertrouwenspersoon* (75%) aan te stellen.

---

<sup>5</sup> Ontleend aan *Leiderschap in ethiek, inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven*, uitgegeven in 2016 door VNO-NCW en MKB Nederland.

Medewerkers die worstelen met een ethisch dilemma, maar dit niet in hun team durven te melden, kunnen deze vertrouwenspersoon inschakelen, die hun anonimiteit waarborgt. Een stap verder gaat het aanstellen van een *klokkenluider* (85%), met bijbehorend reglement.

Men zou ook kunnen overwegen een *ethics officer* (88%) aan te stellen, een staffunctionaris die als algemeen aanspreekpunt en vraagbaak fungeert voor ethische kwesties binnen de organisatie en die ervoor zorgt dat men voor de behandeling ervan de juiste procedure volgt.

Een belangrijke rol kan worden vervuld door een in het leven te roepen *Ethiek Commissie* (35%). Denk hierbij aan een commissie onder leiding van een bestuurder, bij voorkeur de bestuursvoorzitter en verder breed samengesteld uit vertegenwoordigers vanuit de verschillende onderdelen van de organisatie. Soms verdient het aanbeveling ook een of meer buitenstaanders aan de commissie toe te voegen, bijvoorbeeld een deskundige op het vlak van ethiek. Teams die een moreel dilemma hebben besproken en daarover een standpunt hebben ingenomen, kunnen dat standpunt ter toetsing aan de Ethiek Commissie voorleggen. De EC brengt hierover een advies uit aan de inbrenger, die het advies in de regel zal volgen, maar daartoe formeel niet verplicht hoeft te zijn. De uitspraken van de EC verrijken uiteraard de 'moresprudentie'.

### **Integriteit wordt gaandeweg mainstream**

Zodra de gedachten over integriteit in de kernprocessen binnen de onderneming enige vaste grond onder de voeten hebben gekregen, valt het aan te bevelen hieromtrent collectieve KPI's en daarvan afgeleide individuele KPI's vast te stellen. Zo wordt integriteit 'afrekenbaar'. Deze verankering in KPI's is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want het is niet eenvoudig kwalitatieve zaken kwantitatief te normeren; niet eenvoudig, maar wel mogelijk. Men zal hierbij leren inzien dat integriteit veelal onder een andere benaming een belangrijke rol in kernprocessen speelt en weldegelijk meetbaar is. Een voorbeeld: het aantal klachten in een bepaalde periode over een bepaald aspect van een kernproces. In het verlengde van de KPI's zal integriteit ongetwijfeld ook aan de orde komen in beoordelings-/functioneringsgesprekken e.d. Het ligt verder in de lijn van de ontwikkeling om periodiek formeel over integriteit te gaan rapporteren, met een belangrijke taak voor Interne Controle inzake de juistheid van deze rapportage.

Tot slot het grote belang van *interne communicatie*. Het verdient aanbeveling veel aandacht te besteden aan regelmatige communicatie over het veranderingsproces van verankering van integriteit in de kernprocessen. Dat kan bijvoorbeeld via een vaste rubriek in het personeelsblad, via een speciale uitgave, via de eventuele Nieuwjaarstoespraak, via presentaties in de (C)OR, via het (Maatschappelijk) Jaarverslag etc. etc. Deze communicatie heeft als doel het veranderingsproces, dat ongetwijfeld enkele jaren doorlooptijd zal vergen, levend te houden en iedereen, van hoog tot laag, erbij te betrekken.



De gewenste integriteit is zodoende gaandeweg daadwerkelijk verankerd in de kernprocessen van de dienstverlenende organisatie. Integriteit is dan *mainstream* geworden bij de dienstverlener, die hierdoor het vertrouwen van haar klanten geniet. Daarbij heeft men zichzelf mores geleerd.

Jan Pieter Six  
8-4-2016

SIX★CSR Consulting  
[www.sixcsr.nl](http://www.sixcsr.nl)  
[jpgs@sixcsr.nl](mailto:jpgs@sixcsr.nl)  
06 14 50 66 76

