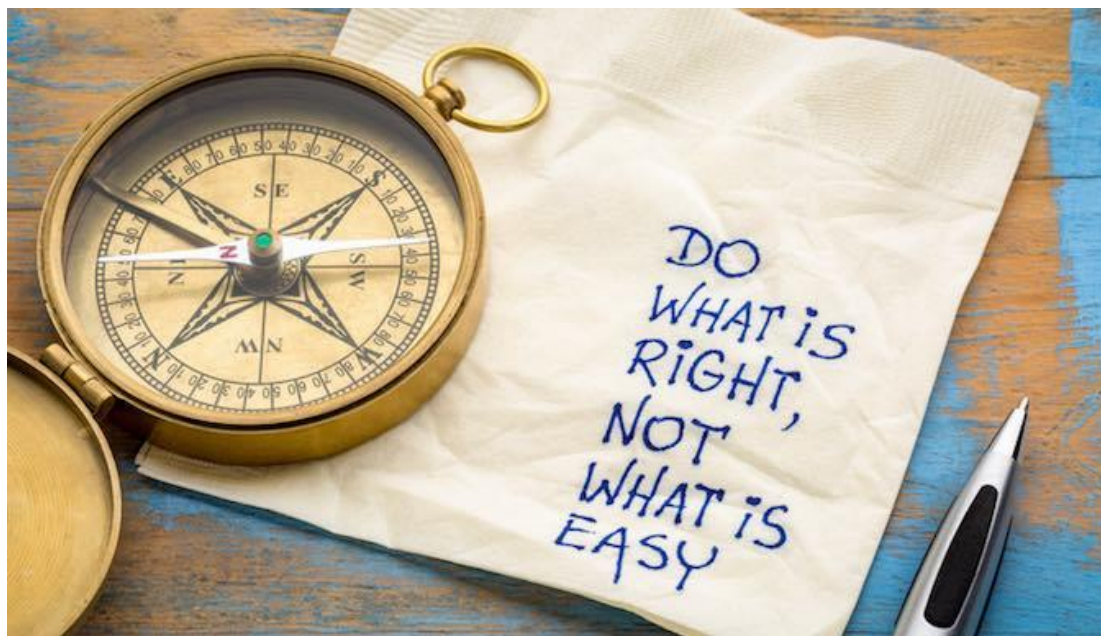


# HANDVAT MOREEL KOMPAS

*wat gij niet wilt dat u geschiedt...*



## Inleiding

De samenleving en maatschappij veranderen. Hoe gaan we om met de veranderende wereld en kiezen we daarin positie als het gaat om dilemma's die we in ons dagelijks werk tegenkomen?

Als we een integere organisatie willen zijn, is het belangrijk dat we integriteit inbedden in de professionele verantwoordelijkheid en het functioneren van onze medewerkers.

Om die reden heeft er in 2019 – 2020 een incompany traject integriteit plaatsgevonden, waaraan zowel de medewerkers als de leden van de Raad van Commissarissen hebben deelgenomen.

Dit '*handvat moreel kompas Stadlander*' is de opbrengst van dit traject. In dit handvat zijn diverse praktijkcasussen opgenomen. Deze zijn door medewerkers aangeleverd en zijn niet alleen bedoeld ter verduidelijking, maar zeker ook als hulpmiddel om nieuwe dilemma's af te pellen. Dit handvat biedt dan houvast om te komen tot oplossingsrichtingen en besluitvorming.

## Niet overal zijn regels voor

Als we onze huurders een goede dienstverlening willen bieden en op een integere manier met onze partners en collega's willen samenwerken, dan moeten we meer doen dan procedures en voorschriften volgen. Hoe zorg je ervoor dat een huurder tevreden is? Hoe creëren we wijken waarin het prettig wonen is? Hoever kun je gaan om je doelen te bereiken? Wat is je speelruimte en hoe ziet de back up van Stadlander eruit? We kunnen daarvoor geen regels opstellen die je als medewerker alleen maar hoeft op te volgen. Daarom is het belangrijk dat je samen met collega's praat over situaties die je in de praktijk tegenkomt. Als we alle kennis samenbrengen en iedereen meedenkt vanuit zijn eigen professionaliteit, dan helpt dat ons om onze huurders datgene te bieden waaraan ze behoefte hebben. Het geeft ze het gevoel van maatwerk.

## Kaders zijn er wel

Natuurlijk hebben we wel een aantal kaders waaraan we ons willen (en soms ook moeten) houden. Zo hebben we te maken met wet- en regelgeving. Deze is keihard en moeten we toepassen. Daarnaast hebben we onze eigen beleidskaders. Je kunt daarbij denken aan taken, rollen en verantwoordelijkheden, Stadlander-beleid, kernwaarden (Samenwerken, Trots, Ambitie, Professionaliteit, Betrokkenheid) en ondernemingswaarden (Huurder Centraal, Verankering, Duurzaam). Deze zijn weer wat zachter. Werken binnen deze kaders vraagt van jou het nemen van verantwoordelijkheid en initiatief en vraagt van Stadlander om jou daarvoor de ruimte en het vertrouwen te bieden. Een duidelijke lijn is er niet altijd en er zal vaak discussie ontstaan. Dan mag ook want die zorgt ervoor dat we samen in gesprek zijn.

## Gebruik je professionaliteit

We willen *integriteit* en *professionaliteit* met elkaar verbinden. Integriteit staat centraal in ons dagelijks werk. We moeten erop kunnen vertrouwen dat ieder zijn of haar werk op een integere manier doet. We ervaren gelukkig dagelijks dat medewerkers dat ook belangrijk vinden: we willen de goede dingen op de goede manier doen. Maar hoe doe je dat als je geen lijst van regels en voorschriften hebt? Hoe weet je dan waaraan je je moet houden? Je kennis en vakmanschap, onze procedures, huisregels, kern- en ondernemingswaarden en cultuur vormen samen een soort landkaart. Als je precies weet waar je bent en als alle paden goed zichtbaar zijn, met duidelijke bordjes, dan kom je er wel. Maar soms weet je niet precies waar je bent en wijzen de bordjes verschillende kanten op. Of er zijn allerlei veranderingen doorgevoerd waardoor het wat mistig is geworden. Dan heb je een kompas nodig om je weg te vinden, een moreel kompas. Als er geen goede antwoorden meer te vinden zijn, moet je zelf nadenken over het goede antwoord. Daar helpt jouw moreel kompas bij.

## Het Noorden op ons kompas wijst naar onze missie

De vergelijking gaat nog iets verder. Een kompas wijst naar het noorden. Het noorden is voor ons de missie van Stadlander:

### **Missie van Stadlander**

***Duurzaam huisvesten van mensen die niet zelfstandig in het wonen kunnen voorzien. Samen met onze partners werken we aan duurzame wijken en kernen waarin het prettig wonen is.***

Met andere woorden: neem bij je moreel kompas altijd onze missie als uitgangspunt. Wat kun jij vanuit jouw professionaliteit en binnen de kaders doen om onze huurder een goede dienstverlening te bieden waarbij hij maatwerk ervaart?

### Waarom kun je denken als we het hebben over een moreel kompas?

- Dat je eerlijk bent en de waarheid vertelt.
- Dat je open bent en je ideeën met anderen deelt.
- Dat je solidair met elkaar bent en elkaar helpt waar dat kan.

### Waardevolle handvatten

Daarnaast krijg je nog een paar belangrijke handvatten mee, zodat we samen steeds beter weten waarom we integer handelen, hoe dat eruit ziet en hoe we dat kunnen uitleggen:

1. **Neem de verantwoordelijkheid en het initiatief om - op basis van jouw rol - de goede dingen goed te doen (professioneel handelen).**
2. **Denk na over je eigen handelen vanuit je moreel kompas. Waarom doe je dingen zoals je ze doet? Hoe leg je het thuis uit of op een verjaardagsfeestje als het in de krant of op Facebook komt te staan?**
3. **Zoek voortdurend naar de balans tussen zorg voor de huurder, zorg voor de organisatie, zorg voor jezelf en zorg voor de mensen met wie je samenwerkt.**
4. **Blijf met collega's in gesprek over integriteit en jouw moreel kompas.**
5. **Spreek je uit en probeer te begrijpen waarom het logisch is wat de ander denkt en zegt. Je mag op jouw beurt dat ook van de ander vragen.**
6. **Bespreek waarom het logisch is wat jij of de ander denkt en zegt.**
7. **En heel belangrijk: als er iets gebeurt wat je niet begrijpt of waar je het niet mee eens bent:**
  - **Durf te vragen**
  - **Durf te vertellen**
  - **Durf te denken**

## Bijlage 1

In bijlage 1 tref je een spiekkaart aan. Deze is gebaseerd op Integriteit 3.0, *Naar een derde generatie Integriteitsbeleid* van Edgar Karssing en Sacha Spoor.

1. De regels en voorschriften worden beschreven als Integriteit 1.0.
2. Erover praten met collega's om mogelijke risico's te voorkomen tref je aan onder Integriteit 2.0.
3. Waar we echter samen voor willen gaan, is de huurder maatwerk te laten ervaren. Daarvoor is het nodig dat je handelt vanuit je professionele verantwoordelijkheid, op een zorgvuldige en uitlegbare wijze: Integriteit 3.0

## Bijlage 2

In bijlage 2 hebben we voorbeelden verzameld die naar voor gekomen zijn tijdens het incompany traject Integriteit in 2019 - 2020.

## Bijlage 3

Natuurlijk zijn we niet perfect en gaat het wel eens mis. We willen daarvan leren en zo samen beter worden. Daarom hebben we in bijlage 3 een aantal voorbeelden opgenomen van lastige situaties.

**STILSTAAN  
BIJ JE  
HANDELEN  
IS  
VOORUITGANG**

*Loesje*

**ALS JE ELKAAR  
MET ARGUMENTEN  
OM DE OREN  
SLAAT  
HOORT  
NIEMAND  
MEER IETS**

*Loesje*

Postbus 1045  
6031 BA Zevenaar  
www.loesje.nl

**COMMUNICATIE  
ALS HET VAN  
TWEË KANTEN KOMT  
HOEFT HET  
NOG NIET  
TE BOTSSEN**

*Loesje*

Integriteit	Doel	Kernbegrippen	Op welk (probleem)gedrag richt het zich?	Organiseren integriteit	Ontwikkelinterventies
<b>1.0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomen van misstanden</li> <li>• Integriteit als hygiënefactor</li> </ul> <p><i>Zorgen voor regels en protocollen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers moeten zich aan de regels houden.</li> </ul> <p><i>Managen vanuit beheersing (control)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Rotte appels”</li> <li>• Corruptie</li> <li>• Fraude (diefstal)</li> <li>• Misbruik van bevoegdheden</li> <li>• Ongewenste omgangsvormen</li> </ul> <p><i>Samenvatting: Fraude, corruptie en aannemen relatiegeschenken</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettelijk gedreven</li> <li>• Kopiëren uniforme regels</li> <li>• Geboden en verboden opstellen</li> <li>• Hiërarchie inrichten</li> </ul> <p><i>Omdat het moet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussies over “grijze gebieden” wat mag (nog) wel, wat niet.</li> <li>• Sancties toepassen</li> <li>• Gedragsbeheersing</li> </ul>
<b>2.0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machtsmisbruik voorkomen</li> <li>• Risico’s beheersen</li> <li>• Integriteit meer onderdeel maken van de dagelijkse werkpraktijk</li> </ul> <p><i>Stevig verankeren in de organisatie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriteitsrisico's beperken.</li> <li>• Integriteit hoort bij je werk. Praat er over: in je team, met collega's, met leidinggevende of vertrouwenspersoon.</li> </ul> <p><i>Managen vanuit het voorkómen van mogelijke risico's</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machtsmisbruik</li> <li>• Belangenverstremeling en aanbesteding</li> <li>• Onverenigbare nevenfuncties</li> <li>• Lekken van vertrouwelijke informatie</li> <li>• Geschenken aannemen</li> <li>• Onjuiste uitgaven en declaraties</li> <li>• Ongepaste reizen naar het buitenland</li> </ul> <p><i>Samenvatting: Risico's vermijden, kwetsbare functies bepalen, gedragscode volgen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie ontwikkelt (eigen) integriteitsbeleid.</li> <li>• Verantwoording afleggen bij leidinggevende</li> <li>• Aanstellen Integriteitsfunctio-naris en vertrouwens-personen</li> </ul> <p><i>Omdat het noodzakelijk is</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe voorkom ik dat ik regels overtreed?</li> <li>• Nadenken over integriteitsrisico's</li> <li>• Collegiaal overleg</li> <li>• Integriteit is een kerncompetentie</li> <li>• Rapportages</li> <li>• Risicobeheersing</li> </ul>
<b>3.0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moreel vakmanschap</li> <li>• Correct machtsgebruik</li> </ul> <p><i>Integriteit inbedden in professionele verantwoordelijkheid en functioneren van medewerkers en managers</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer zelfstandige besluitvorming</li> <li>• Kernboodschap: Doe de goede dingen - het maatschappelijk belang dienen - en doe dat goed: zorgvuldig, uitlegbaar en handel standvastig</li> </ul> <p><i>Managen vanuit vertrouwen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doe de goede dingen en doe dat goed</li> <li>• Zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen</li> <li>• Professionaliteit en beroepstrots</li> <li>• Omgaan met veranderde wereld</li> <li>• Samenhang tussen integriteit en professioneel handelen</li> </ul> <p><i>Samenvatting: Morele opdracht, goed werknemerschap</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkpraktijk centraal stellen</li> <li>• Verantwoordelijkheid nemen</li> <li>• Pas regels toe of leg je werkwijze uit</li> <li>• Elkaar ondersteunen en corrigeren door collegiale consultatie</li> </ul> <p><i>Omdat het bij je functie/positie hoort</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet: hoe voorkom ik dat ik de regels overtreed?</li> <li>• Wel: hoe doe ik mijn werk goed?</li> <li>• Discussies over lastige beslissingen in het werk</li> <li>• Organisatieleren</li> </ul>

## Bijlage 2: Voorbeelden integriteit in het dagelijks werk van Stadlander

---

Onderstaand een overzicht van inspirerende voorbeelden van collega's voor collega's over het moreel kompas:

1. Bij een huurster werd een wietplantage in huis gevonden. De wietplantage was niet van haar, maar van haar partner. Zij had de aanwezigheid van de plantage zelf gemeld en zij had meegewerkt aan het beëindigen van de plantage. De regel is dat huurders waar een wietplantage wordt gevonden, worden uitgezet. In dit geval is er gebruik gemaakt van het moreel kompas: het gevoel voor rechtvaardigheid - dat iemand niet gestraft mag worden voor een situatie die hij zelf gemeld heeft - leidde tot het besluit om deze mevrouw niet uit haar huis te zetten.

**Moreel kompas: zorgvuldig, uitlegbaar en professioneel handelen.**

► *We durven maatwerk te leveren.*

2. Bij een poging om een aantal verpauperde panden aan te kopen om op die grond vervolgens nieuwe woningen te bouwen, bleek dat één van de eigenaren de andere eigenaren beïnvloed had om de panden niet te verkopen. Pas als hij een groot bedrag zou krijgen, zouden de eigenaren de panden verkopen. De vertegenwoordigers van Stadlander zijn tijdens het overleg opgestaan en uit het overleg weggelopen. Hun moreel kompas liet niet toe dat zij zich zouden laten chanteren.

**Moreel kompas: standvastig, samenhang tussen integriteit en professioneel handelen.**

► *Chantage tolereren we nooit.*

3. Bij de brand aan de Goudbaard zijn we afgeweken van de regels. We zijn mensen zonder verzekering toch tegemoet gekomen. Strikt genomen zijn mensen hier mee bevoordeeld (anderen hebben immers betaald voor een verzekering). Gezien de grootte van de ramp was dit uitlegbaar.

**Moreel kompas: uitlegbaar.**

► *We zorgen voor onze huurders.*

4. Het komt regelmatig voor dat medewerkers in het kader van dienstverlening regels of processen omzeilen om zo een huurder te kunnen helpen. Dat gaat om kleine dingen: kwijtschelden van kleine bedragen, huurcontract uitprinten in plaats van alles digitaal te doen, etc.

**Moreel kompas: nemen van professionele verantwoordelijkheid, managen vanuit vertrouwen.**

► *We durven maatwerk te leveren.*

5. Een gezin met minderjarige kinderen staat voor ontruiming vanwege huurachterstand. De gemeente wil pertinent niet dat minderjarige kinderen op straat komen te staan en in de crisisopvang belanden. Dit is desastreus voor deze kinderen en kost de gemeente ook nog eens gigantisch veel geld. We hebben een deal gesloten met de gemeente dat zij ons financieel schadeloos stellen. Zij betalen dus de huurachterstand aan Stadlander. In ruil daarvoor blijft het gezin wonen met laatste-kans-contract of andere vorm, met de nodige hulp en begeleiding erop.

**Moreel kompas: samen nemen van professionele verantwoordelijkheid.**

► *We zijn bondgenoot van onze huurders.*

6. Mensen met een te hoog inkomen voor een sociaal plus huurwoning, waarvan je weet dat ze binnen nu en een jaar een stuk minder inkomen hebben, na overleg met de leidinggevende toch de woning aangeboden.

**Moreel kompas: nemen van professionele verantwoordelijkheid, managen vanuit vertrouwen.**

► *We kijken in redelijkheid naar het totale plaatje.*

7. Bij de afrekening servicekosten blijkt dat we kosten voor elektra van de algemene verlichting al jaren onterecht in rekening brengen bij huurders, omdat zij hiervan geen gebruik maken. Na onderzoek welke woningen dit betreft en na intern overleg met collega's hoe hiermee om te gaan, is besloten om deze situatie te veranderen en ook de betreffende bewoners hierover te informeren en te compenseren voor de afgelopen jaren.

**Moreel kompas: zorgvuldig, verantwoordelijkheid nemen.**

► *We zijn eerlijk in onze dienstverlening.*

8. Een man verwaarloosde zijn woning dusdanig dat de woning in een hele slechte staat verkeerde. Samen met een collega is op doordachte wijze samen met externe partijen een plan van aanpak gemaakt waardoor de betreffende huurder nu de woning weer op orde heeft. Stadlander deed daarbij ook een duit in het zakje door de aannemer die voor ons werkt de woning weer ooglijk te maken. Het is dan goed om te zien dat het in de omgeving ook positief effect heeft.

**Moreel kompas: verantwoordelijkheid nemen en maatschappelijk belang dienen.**

► *We komen op voor de minder zelfredzamen.*

9. Een crediteur belde met de vraag of een factuur al betaald kon worden. De bevoegde collega's hadden extra snel de factuur goedgekeurd om hem eerder te betalen, maar de vervaldatum was nog niet verstreken. Echter bleek dat de werkzaamheden veel eerder waren uitgevoerd dan de datum van de factuur, waardoor de crediteur dus al erg lang op zijn geld wachtte. De vervaldatum is toen naar voren gezet, waardoor de factuur eerder betaald kon worden. Iedereen tevreden!

**Moreel kompas: zorgvuldig en professioneel handelen.**

► *We hebben oog voor het redelijk belang van de ander.*

10. Bewoners moeten noodgedwongen verhuizen uit een woning waarvoor nog geen sociaal plan is vastgesteld (dus geen recht op verhuiskosten). Gezien de situatie (inkomen, gezinssamenstelling, sociale problematiek) is toen toch besloten 50% van de reguliere verhuiskosten toe te kennen.

**Moreel kompas: professioneel handelen, zorgvuldig en uitlegbaar.**

► *We durven maatwerk te leveren.*

11. Een echtpaar van 87 en 92 jaar oud moeten vanuit een zorgvraag op deze hoge leeftijd toch nog verhuizen. Belangrijk is woonruimte binnen de eigen kern vanwege mantelzorgers en sociale contacten. Regelgeving Passend Toewijzen (huur-inkomen) maakt dat eigenlijk niet mogelijk omdat ze 900 euro te weinig inkomen hebben op jaarbasis. Toch besloten om de woning toe te wijzen. Er zijn meer dan genoeg redenen om uit te leggen waarom wij een "foute" toewijzing doen.

**Moreel kompas: zorgvuldig en uitlegbaar.**

► *We durven af te wijken van beleid.*

12. Huurder met financiële problemen verhuist naar het buitenland. Inboedel en persoonlijke spullen blijven achter. Tijdens de inspectie troffen we laptops en telefoons in de woning aan en waren criminele schuldeisers bezig in de woning te komen om achter de gegevens te komen van de huurder en familie. De laptops en telefoon hebben we meegenomen en in beheer gehouden, dit in overleg met de klantbegeleider en na een melding bij politie. Na akkoord van de politie zijn via facilitair de laptops en telefoon vernietigd. Actie is vastgelegd in Salesforce.

**Moreel kompas: professioneel handelen, zorgvuldig.**

- ▶ *We zijn bondgenoot van onze huurders.*

13. Afwijken van de vaste regels om een huurder, die tijdelijk geen financiële uitweg heeft, uitstel van betaling of een meer uitgebreide betalingsregeling te bieden. Op deze manier blijven de problemen beheersbaar. Dit doen we na uitvoerig uitvragen van de situatie en we leggen dit uitgebreid vast in ons systeem zodat we het kunnen uitleggen en verantwoorden.

**Moreel kompas: professioneel handelen, zorgvuldig, uitlegbaar.**

- ▶ *We kijken naar het totale vraagstuk.*





1. Ik merk verschil tussen hoe ik met iets omga en hoe andere collega's dat doen. De huurder staat centraal, maar ook 'nee' is een (eerlijk) antwoord richting een huurder. Soms laat ik het belang van een heel complex voorgaan op dat van een individuele huurder. Dat zegt waarschijnlijk dat ik wat meer rechtlijnig en vanuit bepaalde, vaststaande regels naar een situatie kijk. Terwijl ik misschien meer vanuit de klant moet denken.

**Moreel kompas: hoe doe ik mijn werk goed?**

2. Mijn eerste reactie bij een lastige situatie is dat ik er niet mee geconfronteerd wil worden. Als die reactie weg is, en ik heb voor mijzelf benoemd dat dit een lastige situatie is, ga ik handelen zoals van mij verwacht wordt. Ik merk wel dat ik het spannend vind, maar ik vind het te makkelijk om toe te geven aan mijn eerste reactie.

**Moreel kompas: hoe doe ik mijn werk goed?**

3. Zelfs in niet lastige situaties zie ik ander moreel besef. De afspraak die we met elkaar hebben om terugkoppeling te geven aan huurders binnen bepaalde tijd. Ik zie dat dat niet altijd gebeurt. De lastige situatie voor mij, en ik denk ook voor vele anderen, is dan om mensen daarop aan te spreken. Ik doe het (vaak, maar niet altijd) wel, omdat het afspraken zijn die we met elkaar gemaakt hebben. Sommigen vinden dat de leidinggevende dit moet doen. Ik denk dat we het met zijn allen moeten doen.

**Moreel kompas: hoe leren we als organisatie?**

4. Het 'moreel kompas' lijkt een hippe term te zijn voor het verleggen van verantwoordelijkheden. Ik vind dat hier wel een risico aan vast zit. Het 'moreel kompas' kan door medewerkers, tot op zekere hoogte, vrij geïnterpreteerd worden. Wat voor de ene medewerker 'moreel handelen' is, kan voor de andere medewerkers juist niet zo zijn. Ik heb dan behoefte aan duidelijke regels/afspraken, terwijl het 'moreel kompas' aangeeft dat we zelfstandig tot beslissingen moeten komen.

**Moreel kompas: bespreek lastige beslissingen in het werk.**

5. Als mensen weten dat je bij Stadlander werkzaam bent, komt al snel de veronderstelling dat je van alles voor ze kunt regelen. Dat is natuurlijk niet zo. Soms is het lastig als mensen die je persoonlijk kent de druk bij je proberen op te voeren. Ik wil mijn handen nergens aan branden en denk dan ook niet mee in mogelijkheden.

**Moreel kompas: bespreek lastige beslissingen in het werk.**

6. Ik probeer tot het uiterste te gaan om positief in een casus te staan. Integer ben ik altijd naar buiten toe. Intern wil ik nog wel eens (onder het mom van stoom afblazen) mij niet altijd even integer gedragen.

**Moreel kompas: bespreek lastige beslissingen in het werk.**

7. Ik merk dat ik niet altijd 'het probleem' zie, of het ook echt geen probleem vind. Ik vertelde eens aan een vriend over de feestjes die wij regelmatig bij Stadlander organiseren. Daar stoppen we veel tijd, geld en energie in. Hij fronste zijn wenkbrauwen: kan dit wel als corporatie? Ik zie dan het probleem niet, vind dat je juist door veel samen te doen een goede werksfeer creëert. Het heeft mij geleerd om bewuster om te gaan met de algemene middelen van een woningcorporatie.

**Moreel kompas: bespreek lastige beslissingen in het werk.**