

Titel:	Integriteitsbeleid
Document:	Reglement
Versie:	1.0
Goedkeuringsdatum:	4 februari 2021
Effectief vanaf:	4 februari 2021
Pagina's	11

1 Doel

Exodus is erop gericht misstanden en schendingen zoveel mogelijk te voorkomen. Tegelijkertijd wordt serieus omgegaan met vermoedens van misstanden en schendingen in het geval deze zich voordoen. Het integriteitsbeleid draagt bij aan het waarborgen van de integriteit van Exodus. Daarnaast biedt het partijen de mogelijkheid om vermoedens van misstanden en schendingen te melden. Het doel van het beleid is meldingen zorgvuldig af te handelen en repressieve en/of verbetermaatregelen te nemen als gevolg van een melding.

2 Bereik

Dit beleid geldt voor alle stichtingen aangesloten bij het Samenwerkingsverband Exodus Nederland (hierna: SEN) en het Verenigingsbureau.

3 Definities

n.v.t.

4 Verantwoordelijkheden

De directeur-bestuurder van het SEN is verantwoordelijk voor het naleven van dit document bij zowel de leden als de vereniging als geheel.

De directeur-bestuurder van de ledenstichting is verantwoordelijk voor de naleving van dit document bij zijn/haar stichting.

De eigenaar van dit document (documenteigenaar) is verantwoordelijk voor de inhoud van het document.

5 Reglement

Exodus staat voor een veilige samenleving waarin mensen een zinvol bestaan kunnen opbouwen en nieuwe kansen kunnen creëren. Bij deze missie hoort een visie waarbij Exodus gelooft in de kracht van een zorgzame samenleving door o.a.

- het geloof in het herstel van mensen en een perspectief op een zinvol bestaan;
- het kijken naar en te begeleiden in de complexiteit van het herstel voor zowel daders als slachtoffers;
- geloven dat mensen mens zijn in verbinding met anderen door het opbouwen en onderhouden van een krachtig netwerk;
- investeren in het versterken van mensen en een veiligere maatschappij.

Deze missie en visie staan voor een veilige samenleving en daarbij hoort een veilige werkplek en een veilige meldcultuur. Met o.a. het privacybeleid, de gedragscode, de klachtenprocedure en het incidentenprotocol willen we die veilige werkplek voor iedereen creëren.

Het functioneren van Exodus staat of valt voor een belangrijk deel met integer handelen van zowel bestuurders, medewerkers en vrijwilligers. Interne en externe stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat Exodus betrouwbaar en integer is. Zonder vertrouwen in Exodus zullen deelnemers niet of minder bereid zijn zich te houden aan de normen die Exodus hanteert.

Als er toch een onveilige situatie ontstaat willen we met dit integriteitsbeleid een bijdrage leveren aan een veilig meldklimaat door in een procedure vast te leggen hoe je omgaat met een misstand of schending van de integriteit.

Het integriteitsbeleid is gebaseerd op de handreiking integriteitssysteem opgesteld door Goede Doelen Nederland, Governance & integrity internationaal, en Parhos waarin onder meer normen en breekpunten staan beschreven die in de Erkenningsregel (CBF) worden opgenomen. Met dit integriteitsbeleid voldoen we aan de richtlijnen van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF).

Het integriteitsbeleid is onderdeel van het integrale veiligheidsbeleid dat als een apart document is opgenomen in het handboek. Hieronder zetten we nog even de instrumenten voor een veilig werkklimaat op een rijtje:

- Privacybeleid: verantwoord omgaan met persoonsgegevens.
- VOG: een screening vooraf voor integere medewerkers.
- Gedragscode voor werving en selectie, aanneming en inwerken nieuwe medewerkers: waarden en normen rondom de aanstelling van nieuwe medewerkers.
- RI&E: brengt de risico's van de arbeidsomstandigheden in kaart.
- Gedragscode: waarden en normen hoe we ons dienen te gedragen in de werkomgeving.
- Vertrouwenspersonen: vertrouwelijk kunnen praten met een onafhankelijk persoon.
- Wet voor klokkenluiders: onafhankelijk platform voor klokkenluiders.
- Klachtenprocedure: mogelijkheid tot het indienen van een klacht.
- Protocol incidenten, de MIM (Melding Incident Medewerker): analyse van de risico's op de werkvloer.
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek: 1x per twee jaar een onderzoek en analyse van het werkklimaat.
- Verzuimprotocol medewerkers, de bedrijfsarts en het open spreekuur: begeleiding tijdens ziekte, de mogelijkheid om de bedrijfsarts te spreken zonder dat je ziek bent.

Veilig melden

Het integriteitsbeleid is bedoeld voor situaties waarin het onderling uitspreken van een probleem geen oplossing biedt of zich een situatie voordoet met grote financiële, persoonlijke en imago-risico's. Melders die handelen overeenkomstig dit beleid, kunnen hun melding doen zonder dat zij hun arbeidsrechtelijke positie in gevaar brengen.

Maatregelen tegen melder die een oprechte melding doen zijn een ernstige schending van het integriteitssysteem. Passende acties worden dan ondernomen om de arbeidsrechtelijke positie van de melder te beschermen, degene die verantwoordelijk zijn voor de tegenmaatregelen worden mogelijk gestraft.

1. Verantwoordelijkheid

De directeur-bestuurder SEN is verantwoordelijk voor het opstellen van het integriteitsbeleid en het initiëren van het moreel beraad. De directeur-bestuurder

SEN draagt de eindverantwoordelijkheid. Het integriteitsbeleid wordt vastgesteld door het Directieteam.

De verantwoordelijkheden binnen het integriteitssysteem zijn beschreven in bijlage 1.

2. Soorten Schendingen

Binnen het integriteitsbeleid wordt onderscheid gemaakt tussen vier soorten schendingen:

1. Machtsmisbruik: corruptie, chantage, belangenverstrengeling, lekken van vertrouwelijke informatie, verwijtbare nalatigheid
2. Financieel: fraude, diefstal, misbruik van ter beschikking gestelde goederen of diensten, verwijtbare verspilling
3. Interpersoonlijk: discriminatie, intimidatie, pesten, ongewenste intimiteit, geweld, vernedering, seksuele intimidatie, seksueel geweld
4. Professioneel: verwijtbare nalatigheid

Indien (vermoedelijk) sprake is van één of meer van bovengenoemde schendingen, zijn personen die enige wijze betrokken zijn bij Exodus (medewerkers en/of betrokken partijen) gerechtigd een melding te doen bij Exodus van een (vermoedelijke) schending.

3. Gedragsregels Exodus

Onderstaande gedragsregels zijn een richtlijn voor de Raad van Toezicht, directeur-bestuurders, medewerkers en vrijwilligers.

1. Wij werken integer en zorgvuldig

Dit betekent dat wij in ons werk:

- Eerlijk en betrouwbaar zijn;
- Geen belangen dienen die onverenigbaar zijn;
- De schijn van belangenverstrengeling voorkomen;
- Handelen volgens het integriteitsbeleid van Exodus.

2. Wij werken doelgericht

Het belang van de deelnemer staat voorop. Vanuit onze missie formuleren wij in afstemming met relevante stakeholders haalbare, uitvoerbare impactvolle doelen.

3. Wij werken doelmatig

De donateur mag erop vertrouwen dat zijn donaties aan Exodus goed worden besteed ten behoeve het bereiken van de doelen.

4. Wij houden vertrouwelijke informatie geheim

Wij verstrekken geen vertrouwelijke informatie over relaties zonder toestemming van de deelnemer, tenzij dit moet van de wet, de rechter of toezichthouder. Wij maken in ons werk geen misbruik van informatie die wij hebben.

5. Wij zijn transparant

Wij leggen verplicht en onverplicht verantwoording af.

6. Wij dragen bij aan het vertrouwen van de samenleving in Exodus

7. Wij houden ons aan de wet en andere regels die voor ons werk bij Exodus gelden
Wij houden ons in ons werk aan de wet, reglementen, gedragsregels en instructies die voor ons werk bij Exodus en voor de goede doelensector gelden.

Exodus heeft voor medewerkers en vrijwilligers een gedragscode met regels die aanvullend zijn op bovengenoemde regels.

4. Bevorderen integer gedrag

Exodus hecht waarde aan integer handelen van medewerkers en alle andere partijen die op enige wijze betrokken zijn bij Exodus. Om integer gedrag te bevorderen worden onder andere de volgende maatregelen genomen:

- Introductie van het integriteitsbeleid aan medewerkers van Exodus in team- of werkoverleg.
- Evalueren van (integriteits-) incidenten in teamverband.
- Publicatie van het integriteitsbeleid op intranet.
- Jaarlijks uitvoeren van moraal beraad en resultaten terugkoppelen naar organisatie via intranet.
- Bericht naar vrijwilligers over de invoering van het integriteitsbeleid.
- Rapporteren van schendingen in het jaarverslag.

5. Meldpunt voor (vermoedelijke) schendingen

Een meldpunt voor (vermoedelijke) schendingen moet laagdrempelig en vertrouwelijk zijn. Een melding van een (vermoedelijke) schending kan bij Exodus op vijf manieren. Belangrijk uitgangspunt is dat de melder ten allen tijden wordt betrokken bij het vervolgproces na eerste contact met één van de meldpunten. De melder kan verzoeken zijn identiteit niet bekend te maken. Hij kan dit verzoek ten allen tijde herroepen. De anonimiteit van de melder is gewaarborgd, tot dat op enig moment het meldpunt op grond van de wet verplicht wordt de naam te openbaren. In dat geval gaat de leidinggevende de melder hiervan onmiddellijk en voordat openbaring van de naam van de melder plaatsvindt, op de hoogte stellen.

1. Lid directieteam
Het betreft een anonieme melding (over wie het gaat), de melder is niet anoniem (de persoon die de melding doet). De directeur-bestuurder moet ook altijd de melding doorgeven aan de integriteitsfunctionaris en de directeur-bestuurder SEN.
2. Klokkenluiderspunt
Een melding kan gedaan worden bij een extern klokkenluiderspunt: huis voor klokkenluiders.
3. Vertrouwenspersoon
De rol van vertrouwenspersoon is een gesprekspartner te zijn voor de persoon die denkt over een melding. De vertrouwenspersoon kan zo toegang geven tot het meldingsproces. De vertrouwenspersoon bepaalt in samenspraak met de integriteitsfunctionaris of een melding wel/niet wordt gemaakt.
4. Voorzitter Raad van Toezicht
Een melding kan worden gedaan bij de voorzitter van de Raad van Toezicht indien de melding de directeur-bestuurder SEN betreft.

Meldingsproces

Hieronder wordt toegelicht hoe een medewerker een (vermoeden van) een misstand of schending kan melden bij Exodus.

1. Melding bij één van de vijf meldpunten.
2. Het meldpunt gaat in overleg met de medewerker of er daadwerkelijk een melding gedaan moet worden, adviseert de medewerker hierover en bespreekt wat mogelijke consequenties zijn.
3. Het indienen van een melding of het melden van een (vermeende) schending kan, naast een schriftelijke indiening, in eerste instantie ook mondeling plaatsvinden. Het indienen van een officiële melding gebeurt echter uiteindelijk schriftelijk aan de directeur-bestuurder SEN en integriteitsfunctionaris.
4. Een schriftelijke melding wordt door de melder ondertekend en bevat ten minste:
 - De naam en de functie van melder;
 - De datum van de melding;
 - Een omschrijving van de (vermeende) schending, onder vermelding van waar en wanneer het incident zich heeft afgespeeld dan wel een omschrijving van de (vermeende) schending en de mogelijke daders.
5. Het meldpunt legt de melding, waar gewenst met hulp van de integriteitsfunctionaris, met de datum waarop deze ontvangen is, schriftelijk vast. Die vastlegging wordt voor akkoord getekend door de melder, die daarvan een afschrift ontvangt. Ook zorgt het meldpunt ervoor dat de directeur-bestuurder SEN onverwijld op de hoogte wordt gesteld van een gemeld vermoeden van een schending. Daarnaast zorgt het meldpunt ervoor dat de directeur-bestuurder SEN een afschrift van de vastlegging ontvangt.
6. Indien de directeur-bestuurder SEN zelf het onderwerp is van een vermoeden van een misstand, kan de melding direct gericht worden aan de voorzitter van de RvT van Exodus. De directeur-bestuurder SEN wordt vervolgens door de voorzitter van de RvT op de hoogte gebracht van de melding.
7. In het geval van een officiële schriftelijke melding stelt de directeur-bestuurder SEN (of de voorzitter van de RvT) een onderzoek in. De integriteitsfunctionaris, directeur-bestuurder SEN of voorzitter van de RvT kan besluiten tot inschakeling van een externe onderzoeker, indien zij:
 - a. Van mening is dat binnen Exodus de kennis en ervaring met betrekking tot het uitvoeren van een dergelijk onderzoek onvoldoende aanwezig is, of
 - b. De objectiviteit van het uitvoeren van een onderzoek hierbij is gebaat.
8. De melder ontvangt gedurende het onderzoek, algemene informatie over de voortgang van het onderzoek (en de uitkomst) tenzij de melder daar geen prijs op stelt of dit nadelig is voor de melder of het onderzoek, of tenzij er andere gegronde redenen zijn om de melder niet te informeren. Als er andere gronden zijn om de melder niet te informeren, wordt de melder schriftelijk geïnformeerd.
9. De directeur-bestuurder SEN en integriteitsfunctionaris bespreken de uitkomsten van het onderzoek en informeert indien nodig de voorzitter van de RvT over de vervolgstappen. Indien de melding is gedaan aan de voorzitter van de RvT, worden de uitkomsten van het onderzoek besproken binnen de RvT. De voorzitter van de RvT informeert de directeur-bestuurder SEN over de uitkomsten en de vervolgstappen.
10. Degene die het vermoeden van een schending meldt en degene(n) aan wie het vermoeden van schending is gemeld, behandelen de melding altijd vertrouwelijk.

Indien er een klacht bestaat bij een medewerker, vrijwilliger of andere betrokken partij over de wijze waarop wordt omgegaan met de melding van een (vermoedelijk) schending, dan neemt hij/zij contact op met één van de andere meldpunten.

5. Ontvangen melding (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag

Bij het ontvangen van een melding van (vermoedelijk) grensoverschrijdend gedrag, gaat de integriteitsfunctionaris in overleg met de directeur-bestuurder SEN (of voorzitter RvT in geval het een melding over de directeur betreft) over het wel of niet overgaan tot formeel onderzoek door een externe partij. Hierbij wordt het proces gevolgd, waarbij eerst een vooronderzoek plaatsvindt (achter de schermen) om te bepalen of de melding onderzoek waardig is en vervolgens in gezamenlijkheid (directeur-bestuurder SEN, integriteitsfunctionaris, externe partij) wordt besloten of onderzoek wordt verricht.

Mocht, naar aanleiding van het resultaat van het onderzoek, worden besloten corrigerend te handelen conform melding misstand, dan neemt de directeur-bestuurder SEN hiervoor het uiteindelijke besluit. Belangrijk is om hiertoe juridisch advies in te winnen en te richten op het bepalen van een proportionele en consistente maat conform melding misstand.

6. Melding Inspectie

Exodus is in een aantal gevallen verplicht om een melding te doen bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Dit kan zijn in kader van de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen in de Zorg (wkkgz).

In de volgende gevallen moet Exodus melding maken:

- Wanneer het betrekking heeft op de kwaliteit van zorg – met ernstige schadelijke gevolgen
- Geweld in de zorgrelatie. Het gaat om situaties van lichamelijk en geestelijk geweld, seksueel misbruik, ontucht en dwang binnen een zorgrelatie.
- Wanneer Exodus vindt dat een zorgverlener ernstig tekort is geschoten in zijn functioneren. En als om die reden de overeenkomst met hem/haar is opgezegd of niet is voortgezet. Een overeenkomst kan zijn een arbeidscontract, een samenwerkingsovereenkomst of een opdracht.
- Beëindigt de zorgverlener zelf de samenwerking vanwege disfunctioneren? Ook dan moet dit gemeld worden bij de inspectie.

Melden bij: <https://www.igj.nl/onderwerpen/melden-bij-de-inspectie>

8. Moreel leerproces

Binnen het integriteitssysteem is het van belang te werken aan de bewustwording van integriteit. Hiermee wordt aandacht gegeven aan het voorkomen van niet integer handelen.

Moreel beraad

Hoe gaan we om met een moeilijke kwestie, een dilemma? Het is belangrijk om de kwestie bespreekbaar te maken en verschillende meningen te horen. Het moreel beraad is een gestructureerd groeps gesprek over een morele vraag die naar aanleiding van een concrete vraag ontstond. Het heeft de vorm van een dialoog (in tegenstelling tot discussie of debat) waarin de kwestie wordt onderzocht.

Er bestaan drie vormen van moreel beraad:

1. Open beraad: 1 of meerdere keren per jaar, waar twee tot drie dilemma's of beslissingen worden onderzocht.

2. Thematisch beraad: op initiatief van de integriteitsfunctionaris en/of management onderzoek casuïstiek rondom een bepaald thema.
3. Incidenteel beraad: kan iedereen initiëren, meestal kleine groep, geen verslaglegging. Voor morele juistheid van acute beslissingen is incidenteel beraad van doorslaggevende betekenis.

Moresprudentie

De casuïstiek vanuit de morele beraden worden vastgelegd is verslagen en worden vervolgens verzameld en geanalyseerd. Medewerkers worden via het intranet op de hoogte gebracht van de resultaten van de morele beraden. Dit proces leidt tot gezaghebbende, richtinggevende en corrigerende morele kennis. Moresprudentie omvat o.a. de missie van een organisatie, de richtinggevende beginselen, de gedragscodes, de kerndilemma's en de morele gevaren.

Door het uitvoeren van een jaarlijks moreel beraad, wordt en blijft integer handelen onder de aandacht van medewerkers van Exodus. Ook worden zij hiermee in staat gebracht andere partijen te informeren, bewust te maken of anders te betrekken bij een integriteitssysteem bij Exodus.

In bijlage 2 staat een werkvorm beschreven waarop het morele beraad gevoerd kan worden. De dilemma's die ter sprake komen tijdens het moreel beraad moeten minimaal één van de vier soorten schendingen betreffen.

9. Publicatie in jaarverslag

In elk jaarverslag (vanaf 2020) worden de volgende zaken vermeld in relatie tot integriteit:

- Aantal meldingen/schendingen
- Aard van meldingen/schendingen
- De afhandeling van de meldingen/schendingen
- Reflectie op het integriteitsbeleid

De directeur-bestuurder SEN is verantwoordelijk voor het inventariseren/vaststellen van de informatie. Hij draagt de verantwoordelijkheid voor het afstemmen met de verantwoordelijke medewerker die het jaarverslag samenstelt.

6 Referenties

n.v.t.

7 Bijlagen

Bijlage 1 Taken en verantwoordelijkheden

Bijlage 2 Moreel beraad / intervisie

Bijlage 1 Taken en verantwoordelijkheden

Functie	Taken en verantwoordelijkheden
Voorzitter Raad van Toezicht	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangen van een melding indien de directeur zelf onderwerp is van een vermoeden van een misstand. • Directeur-bestuurder op de hoogte stellen van een melding (niet op inhoud). • Instellen van een onderzoek en eventueel inschakelen externe onderzoeker. • Uitkomsten onderzoek bespreken in RvT en directeur-bestuurder informeren over de uitkomsten en vervolgstappen.
Directeur-bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter van de RvT op de hoogte stellen van een ontvangen melding, alleen indien directeur-bestuurder daartoe aanleiding ziet. • Instellen van een onderzoek en eventueel inschakelen externe onderzoeker. • Uitkomsten onderzoek bespreken en voorzitter RvT informeren over de uitkomsten en de vervolgstappen, indien directeur-bestuurder daartoe aanleiding ziet.
Integriteitsfunctionaris	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftelijk vastleggen van een melding en deze voor akkoord laten tekenen door de melder. • Registreren en rapporteren over alle meldingen die binnenkomen. • Directeur-bestuurder op de hoogte stellen van een melding. • Initiëren van moreel beraad en daarmee bewustwording intensiveren. • Anonimiteit van de melder waarborgen in het meldingsproces. • Begeleiding proces: van melding tot strafmaat.
Teamleider	<ul style="list-style-type: none"> • Signaalfunctie: is er in een bepaalde situatie sprake van een (vermoeden van een) integriteitskwestie, kan hij een signaal afgeven aan de directeur-bestuurder of integriteitsfunctionaris. • Doorgeef functie: als er sprake is van een (vermoeden van een) misstand legt hij de melder de verschillende opties voor.
Medewerker	<ul style="list-style-type: none"> • Het melden van een (vermoeden van) een misstand op een daartoe opgestelde format. • Het melden van een (vermoeden van) een misstand bij een externe derde indien sprake is van een uitzonderingsgrond op basis van daartoe in deze regeling vastgelegde criteria.
Vertrouwenspersoon	<ul style="list-style-type: none"> • Fungeren als luisterend oor: aanspreekpunt en zorgdragen voor eerste opvang medewerkers die getuige zijn van een (vermoeden van een) schending, hierover vragen hebben of ten aanzien hiervan dilemma's ervaren. • Fungeren als adviseur: adviseren van de melder door al vragend de melding met de melder te ontrafelen. Ook adviseren over de wijze waarop de melder de melding binnen de organisatie aan de orde kan stellen. Daarbij kan in overleg met de melder worden besproken op welke wijze de vertrouwenspersoon behulpzaam kan zijn bij het aan de orde stellen van een (vermoeden van) schending en het indienen van een formele melding.

	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiden van de melder, indien gewenst, bij het aankaarten van een (vermoeden van) schending bij integriteitsfunctionaris, directeur van RvT. • Monitoren en nazorg verlenen: de vertrouwenspersoon verleent adequate nazorg aan de melder. De vertrouwenspersoon signaleert of de melder rechtstreeks naar aanleiding van de melding nadelige gevolgen ondervindt voor zijn functioneren binnen Exodus.
Externe partij (huis voor klokkenluiders)	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangen van een melding en inventariseren van oorzaken van de behoefte van melder om extern te melden. • Beoordelen en bespreken van alternatieven om het (vermoeden van een) schending direct dan wel indirect op te kunnen heffen of te doen opheffen. • Adviseren en begeleiden van de melder bij het aankaarten van een (vermoeden van een) schending anders dan bij de directeur of de Raad van Toezicht, bijvoorbeeld extern onderzoeksbureau.

Bijlage 2 Moreel beraad / intervisie

Hoe gaan we om met een moeilijke kwestie, een dilemma?

De gespreksleider begeleidt en bevordert de dialoog over en het onderzoek naar de morele vraag. Alle deelnemers binnen een moreel beraad zijn gelijk: er is geen sprake van een (morele) hiërarchie.

- Kies met je groep een kwestie (zie bijlage). Je kan er ook voor kiezen om er meerdere te bespreken of om een eigen kwestie ter sprake te brengen. Stem dit af met de groep.
- Iedere groep heeft of kiest een gespreksleider. Het moreel beraad is een gestructureerd groeps gesprek. De groepsleider begeleidt en bevordert het gesprek over de morele vraag aan de hand van het zevenstappenplan.
- Bij een dilemma is het belangrijk om de kwestie te bespreken en diverse opmerkingen te horen.
- Het is geen discussie of debat: iedereen mag zijn mening geven en alle deelnemers zijn gelijk: er is geen sprake van een morele hiërarchie.
- Neem de tijd om de meningen van alle groepsleden te kunnen horen.

Zevenstappenplan voor morele intervisie

1.	Voor welke keuze sta ik? Maak duidelijk welke keuze moet worden gemaakt.
2.	Wie hebben belangen of rechten in de keuzesituatie? Benoem de personen en instanties waarvan de rechten of belangen geraakt worden door de te maken keuze in stap 1.
3.	Zijn er richtlijnen of kaders (of andere informatie) die relevant zijn (is) voor de afweging? Welke regels, procedures of grondbeginselen gelden voor de beslissing bij stap 1? Beschrijf wat in deze situatie van belang is voor een zorgvuldige afweging.
4.	Wat zijn de argumenten voor beide handelingsalternatieven? Noteer de argumenten in twee rijtjes voor elk van de twee handelingsmogelijkheden. Zorg dat degenen die in stap 2 benoemd zijn, in de argumenten terug te vinden zijn. Levert dit extra argumenten op? Argumenten kunnen worden benoemd als beginselargument (principe, uitgangspunt, 'wet') of gevolgenargument (gevolgen van beslissing). Beginselargumenten wegen zwaarder dan gevolgenargumenten.
5.	Wat is de conclusie? Zijn eenmaal de argumenten voor en tegen uitgewisseld, dan kan en moet er een duidelijke conclusie worden geformuleerd. Geef aan welke argumenten hierbij de doorslag hebben gegeven.
6.	Wat kan ik doen om de evt. schade te beperken, die ontstaat door mijn keuzebepaling? Onderzoek of er mogelijkheden zijn om de schade te verminderen die bepaalde betrokkenen ondervinden. Deze schade is terug te vinden in het rijtje argumenten dat als minder zwaarwegend is beoordeeld.
7.	Sta ik achter mijn keuze? Doe ik het ook? Sta ik achter mijn keuze? Kan ik mezelf in de spiegel blijven aankijken? Ga ik het daadwerkelijk doen? Als ik een positief gevoel heb bij de conclusie, dan is dat een bevestiging ervan. Als ik een naar gevoel heb bij de conclusie, of bijvoorbeeld mijn conclusie niet in brede kring kenbaar zou durven maken, dan moet ik mijn conclusie misschien herzien, of de mogelijkheden tot schadebeperking opnieuw bekijken.

Voorbeelden dilemma's

Dilemma 1: de eerste klacht na een kwart eeuw in de praktijk

U bent bestuurder van een maatschappelijke organisatie: een stichting die zich richt op het versterken van de positie van kwetsbare groepen in de samenleving. In het bestuur zitten mannen en vrouwen die hun sporen in het bedrijfsleven hebben verdiend en deel uitmaken van een belangrijk zakelijk netwerk. Er zijn onderling goede vriendschapsbanden. Penningmeester Wim functioneert al jarenlang naar volle tevredenheid van het bestuur en de externe accountant. Wim is zelf accountant en partner bij een gerenommeerd kantoor, dat betrokken is bij financiële constructies van een woningbouwcorporatie die door het Openbaar Ministerie worden onderzocht, aldus de NRC. Desgevraagd geeft Wim aan dat wel zijn kantoor, maar hij er niet persoonlijk bij is betrokken. Enkele maanden later leest u in de krant dat het OM met de woningbouwcorporatie een schikking heeft getroffen, maar dat er over deze kwestie wel een klacht tegen de accountant is ingediend bij het tuchtcollege. Uit de initialen maakt u op, dat dit toch gaat over om 'uw' penningmeester Wim.

Desgevraagd en na enig aandringen vertelt Wim u dat het gaat om slechts een kleine vormfout, die eigenlijk gemaakt is door een jonge accountant in opleiding, maar waarvoor hij de formele verantwoordelijkheid heeft genomen. Het gaat om een detail en het kan hoogstens leiden tot een waarschuwing, geen berisping aldus Wim, het is zijn eerste klacht in 25 jaar. Vette pech dus. Accepteert u deze uitleg of onderneemt u actie?

Dilemma 2: Drank maakt meer kapot dan

Anne (23) werkt sinds kort op het hoofdkantoor. Een collega viert haar verjaardag op vrijdagavond in een lokale bar en nodigt een aantal collega's uit. Harry (46) haar manager, komt ook en het wordt echt een feestje. Anne neemt geen alcohol, ze drinkt alleen thee. Manager Harry heeft al snel een paar glazen te veel achter de kiezen. Om middernacht neemt Anna afscheid van iedereen en ze verlaat de bar. Ze woont een paar straten verderop en loopt naar huis.

Bij haar voordeur hoort ze iemand haar naam roepen. Het is Harry. Hij vraagt haar met dubbele tong of hij vannacht bij haar kan blijven, want hij is zijn autosleutels kwijt. Anne, die geschrokken is, laat hem in eerste instantie binnen maar belt meteen een taxi voor hem, die na 10 minuten arriveert. Harry gaat morrend weg.

De volgende dag ontvangt Anna een app van Harry: "Sorry. Van gisteravond.". Anne voelt zich erg ongemakkelijk en antwoordt: "Het is goed. Tot maandag.". Maar dat is niet genoeg voor Harry. Hij stuurt vele apps met berichten als: "We moeten LOL weer ontmoeten.". "Waarom wijs je me af?". En: "Ken je die hit: I was made for loving you. LOL ". Anne raakt in paniek elke keer als haar mobile zoemt. Als de wekker maandagochtend om 7.15 uur afloopt, heeft ze geen oog dichtgedaan. Wat moet Anne doen?