

# Gedragcode DoelenEnsemble



## Inhoud

Inleiding .....	2
Aanleiding .....	2
Toetsen en levendig houden .....	2
Evaluatie .....	3
Opzet van de gedragscode .....	3
1. Integriteitbeleid .....	4
1.1 Wat is integriteit? .....	4
1.2 Uitgangspunten .....	4
1.3 Borgen van integriteit .....	6
2. Integriteitscode .....	7
2.1 Wat is een integriteitscode? .....	7
2.2 Wie is en wat wil DoelenEnsemble? .....	8
2.3 Hoe gaan we met elkaar om? .....	9
2.4 Hoe gaat DoelenEnsemble met medewerkers om? .....	10
2.5 Hoe gaat DoelenEnsemble om met haar bezoekers? .....	10
2.6 DoelenEnsemble en haar leveranciers .....	11
2.7 Specifieke thema's .....	11
2.8 Gedragsregels .....	15
2.9 Sanctiebeleid .....	16
3. Wet Huis voor klokkeluiders .....	17

## Inleiding

Stichting DoelenEnsemble werd in 1990 opgericht als een huisensemble van de Doelen, maar is in dertig jaar uitgegroeid tot veel meer dan dat: een toonaangevende speler op het gebied van hedendaagse klassieke muziek, zowel in Rotterdam als daarbuiten. Het DoelenEnsemble treedt naar buiten door het uitvoeren van jaarlijks meer dan 20 presentaties. Twee à drie vaste krachten (directie, productie en programmering) vormen de basis en voor producties worden op projectbasis musici en performance medewerkers ingehuurd waaronder een grote groep regelmatig terugkeerde musici. We werken met mensen, voor mensen. Onze positie als culturele organisatie brengt verantwoordelijkheden met zich mee, onder andere met betrekking tot ons gedrag. Gedrag van en jegens bezoekers, vrijwilligers en medewerkers en gedrag van en jegens elkaar als collega's én in de verhouding bestuur-organisatie.

Deze notitie bevat het beleid van het DoelenEnsemble omtrent integriteit én resulteert in uitgewerkte regels: de integriteitscode van het DoelenEnsemble.

Het doel van de integriteitscode is het vastleggen en uitdragen van de normen die wij hanteren bij het beoordelen van ons eigen gedrag en het gedrag van anderen.

Het uitgangspunt daarbij is dat er altijd sprake moet zijn van integriteit, eerlijkheid, respect, collegialiteit en klantvriendelijkheid.

Integriteit is een aspect van professionaliteit en heeft in de eerste plaats betrekking op eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast is het thema integriteit onlosmakelijk verbonden met onze inzet voor de maatschappelijke opgave waaraan wij werken en het vertrouwen van onze bezoekers, de musici en belanghebbenden van DoelenEnsemble.

## Aanleiding

Steeds vaker is integriteit onderwerp van de maatschappelijke discussie. Voor DoelenEnsemble is het belangrijk dat de aandacht voor integriteit wordt versterkt en geborgd. Het is van belang vast te stellen dat de aandacht voor het onderwerp integriteit bij DoelenEnsemble niet is ingegeven door concrete situaties waarbij aan integriteit van onze bestuursleden, directie of medewerkers wordt getwijfeld. Wel is het bewustzijn gegroeid dat een gesubsidieerde organisatie als de onze, die opereert in samenwerking met andere culturele instellingen, theaters, schouwburgen, dans- en balletgroepen, musea en marktpartijen, zich de vraag naar integriteit – naar wat wel en wat niet kan – scherp wil (blijven) stellen. Sinds 13 juni 2018 is de Wet Huis voor de Klokkenluiders ([www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl)) in werking getreden. In dit document wordt beschreven welke afspraken DoelenEnsemble hierover heeft gemaakt.

## Toetsen en levendig houden

Integriteit steunt vooral op cultuur, voorbeeldgedrag en openheid. Hierbij gaat het om helder agenderen van en communiceren over integriteit (zowel intern als extern)

en om het resoluut, duidelijk en consequent optreden bij integriteitschendingen. Vanuit een gezonde basishouding blijft DoelenEnsemble continu aan integriteit werken. In alle processen en reglementen heeft integriteit een plek gekregen (bijvoorbeeld door procesafspraken te maken over geldstromen om het frauderisico te beperken). Tegelijkertijd beseffen we dat het vastleggen van afspraken en/of het opschrijven van gewenst gedrag nog niet betekent dat er altijd volledig conform naar wordt gehandeld. Zeggen is nog niet gedaan hebben.

DoelenEnsemble bevindt zich in de fase 'bewust worden' en gaat actief aan de slag om er voor te zorgen dat we ook 'bewust zijn' en 'bewust blijven'. Dat doen we door te toetsen, te controleren en het levendig houden van de afspraken en de bijbehorende gedragsregels. Vooral het implementeren van (nieuw) beleid en het bespreekbaar maken en houden van dilemma's, zijn hierbij van belang.

## Evaluatie

Iedere drie jaar (voor het eerst in het tweede kwartaal van 2023, of zoveel eerder als wet & regelgeving daartoe noodzaakt) zal de gedragscode worden geëvalueerd. In praktijk zal blijken dat, hoewel het om de geest van de code gaat en niet om de letter, de code nadrukkelijk niet vrijblijvend is. Door consequente toepassing, worden 'zachte waarden' namelijk keihard.

Waarden en normen evolueren. Het duurzaam vormgeven van integriteit is dan ook een doorlopend proces. Met integriteitontwikkeling zijn we in feite nooit klaar. Beleid uit de code zal, indien de uitkomst van de evaluatie daartoe aanleiding geeft, worden aangepast.

## Opzet van de gedragscode

Deze notitie beschrijft hoe DoelenEnsemble het integer handelen in haar organisatie heeft ingebed en welke uitgangspunten hierbij worden gehanteerd.

De gedragscode is opgebouwd uit drie delen:

### 1. Integriteitbeleid

In dit deel worden de uitgangspunten van het integriteitbeleid weergegeven en wordt het kader (raamwerk) in samenhang weergegeven van alles wat we geregeld hebben om het integer handelen zoveel mogelijk te borgen.

### 2. Integriteitcode

Hierin wordt aangegeven waar DoelenEnsemble voor staat en hoe dat wordt vertaald in gewenst gedrag van onze medewerkers.

### 3. Wet Huis voor klokkeluiders

DoelenEnsemble heeft vanaf 2020 een eigen regeling, die hier wordt beschreven.

De gedragscode wordt ter inzage op [www.DoelenEnsemble.nl](http://www.DoelenEnsemble.nl) geplaatst.

# 1. Integriteitbeleid

## 1.1 Wat is integriteit?

Integriteit gaat over eerlijkheid en ethisch handelen. Het gaat over niet omkoopbaar zijn, niet beïnvloedbaar zijn door oneigenlijke zaken en het vermijden van belangenverstremming. Niet frauderen of niet corrupt zijn is op zich niet voldoende. Het gaat om waarden als betrouwbaarheid, collegialiteit, klantgerichtheid, fatsoen en onkreukbaarheid. Integriteit gaat dan ook verder dan alleen het naleven van regels. Het is een grondhouding van mensen en een kwaliteit en waarde van de organisatie. Waar regels ontbreken of onduidelijk zijn, zal vanuit deze houding moeten worden geoordeeld.

Hiermee is integriteit een eigenschap van personen én van organisaties. De maatschappelijke taak van DoelenEnsemble vraagt om een professionele en betrouwbare manier van werken, op basis van een integere bedrijfsvoering. Integer handelen gaat verder dan het voldoen aan de door de overheid opgelegde wetten en regels (normen). Het gaat juist om zaken die bij wet of regel niet verboden zijn, maar die wel kunnen leiden tot ongewenst resultaat en gedrag.

DoelenEnsemble is een cultureel ondernemende stichting, die in maatschappelijk belang werkt. Ons vermogen wordt aangeduid als cultureel kapitaal. Dat brengt onder meer met zich mee, dat we daar met een hoge mate van verantwoordelijkheid mee moeten omgaan. Dat noodzaakt een basishouding. Van hoog tot laag wordt op zorgvuldige wijze omgegaan met geld en middelen van de gemeenschap. Integriteit is hierbij een groot en noodzakelijk goed. Een ander aspect van integriteit is het met elkaar zorgen voor een veilig werkklimaat.

## 1.2 Uitgangspunten

Als we het in deze notitie of in de integriteitscode hebben over collega's of medewerkers, dan bedoelen we iedereen binnen DoelenEnsemble. Integriteit gaat over basishouding, gedrag en cultuur. Hierbij maken we geen onderscheid tussen bestuursleden, directie en/of (oud-)medewerkers. **Voor iedereen gelden dezelfde regels.**

Integriteit is in de eerste plaats een zaak van **eigen verantwoordelijkheid**. Onze kernwaarden '*met respect voor mens en omgeving*', '*gepassioneerd betrokken bij de samenleving*' en '*open en aanspreekbaar*' hebben nadrukkelijk te maken met integriteit. Integriteit raakt ook begrippen als fraude, zelfverrijking, controle en risicomanagement. Deze meer negatieve lading is niet de basis van ons integriteitbeleid. In plaats van een motie van wantrouwen, nemen we **vertrouwen** als uitgangspunt. We gaan er vanuit dat iedereen vanuit de gewenste basishouding

te werk gaat. Het beleid en de integriteit- code zijn richtlijnen, die in geval van twijfel kunnen helpen om de juiste keuze te maken.

Het integriteitbeleid en de -code zijn richtlijnen waarin we aangeven wat we van onze medewerkers verwachten en wat onze bezoekers, vrijwilligers en leveranciers van ons mogen verwachten. In processen en reglementen hebben we afspraken vastgelegd over hoe we te werk gaan. Belangrijk uitgangspunt van ons integriteitbeleid en de integriteitscode is het principe '**pas toe of leg uit**'. We komen de gemaakte afspraken na, we handelen conform de waarden en normen van DoelenEnsemble en de bijbehorende gedragsregels. Daar waar we afwijken, geven wij hiervoor een onderbouwde uitleg. Dat doen we vooraf en leggen die vast. We geven de uitleg niet pas wanneer er om wordt gevraagd.

De integriteitscode vormt een leidraad waarin we aangeven wat we verwachten, het geeft geen stelsel van gedetailleerde regelgeving. Dat streven we ook niet na. Het gaat **niet om de letter, wel om de geest**. Daarmee is de code niet vrijblijvend. Integendeel; indien consequent toegepast kunnen 'zachte waarden' keihard zijn. Het is goed om met elkaar in gesprek te gaan over de betekenis van het integriteitbeleid en de -code voor het handelen in de dagelijkse praktijk. Niet altijd is vast te leggen wat 'goed' of wat 'fout' is. Iedereen heeft een persoonlijke verantwoordelijkheid bij de afweging. Er zit tussen het witte en zwarte gebied een behoorlijk grijs deel. En dan is het **bespreekbaar maken** de kern. In gesprek kun je samen bepalen waar in een betreffende situatie het DoelenEnsemble voor staat.

Integriteit is onderdeel van de cultuur van de organisatie. De directeur heeft een belangrijk aandeel in deze cultuur. Daarom is **voorbeeldgedrag**, 'practise what you preach', door hem van wezenlijk belang. Open en transparant handelen speelt hierbij een rol. Het is een open deur, maar wie integriteit van medewerkers en collega's verlangt, moet zelf ook integer handelen, dat uitdragen én hierop aanspreekbaar zijn.

Binnen DoelenEnsemble is **functiescheiding** een belangrijk ordenend principe bij het inrichten van onze processen en mandaatstructuur.

Daarnaast letten we bij het inrichten van onze processen op '**checks and balances**'. Controlemechanismen zorgen voor het juiste evenwicht tussen de belangen (en invloed) van de verschillende functies.

Zeker bij fraudegevoelige (financiële) handelingen gaan we uit van het '**vier-ogen-principe**' (of 'twee- handtekeningen-principe'). Dat betekent dat bijvoorbeeld facturen en declaraties altijd door twee medewerkers of een medewerker en de directeur (afzonderlijk) worden behandeld. Het principe geldt als controlemethode.

### 1.3 Borgen van integriteit

In de wetenschap dat we integer handelen niet kunnen (en ook niet willen) 'dichtregelen', hebben we het wel zoveel mogelijk structureel geborgd binnen DoelenEnsemble. Het raamwerk en de samenhang der dingen wordt hieronder geschetst.

- *Wet- en regelgeving overheid*

We hebben te maken met wet- en regelgeving (Bijvoorbeeld Wet Persoonsregistratie) waaraan we moeten voldoen en/of waarop we ons moeten verantwoorden.

- *Gedragscodes*

We onderschrijven en houden ons aan drie codes:

- Governance code cultuur
- Code diversiteit & inclusie
- Fair practice code

Deze codes publiceren wij op onze website en wij zijn hierop aanspreekbaar.

- *Melden misstanden*

DoelenEnsemble heeft een procedure hoe om te gaan met interne conflicten en het melden van misstanden aan de hand van de klokkenluiderregeling DoelenEnsemble (deel 3 van deze notitie).

De administratieve-functie is belegd bij Financiële Afdeling van de De Doelen. Hierdoor heeft deze afdeling een sleutelpositie bij het constateren van integriteitschendingen. Wanneer het gaat om situaties die de directeur betreffen, moet de controller dit rechtstreeks bij het bestuur melden.

- *Statuten en reglementen*

In diverse statuten en reglementen hebben we onze handelingsvrijheid, de mandatering en tegengaan van belangenverstremming geregeld. Daarnaast hebben we in deze documenten de governance structuur en de wijze van besluitvorming vastgelegd.

Denk hierbij aan:

- Statuten Stichting DoelenEnsemble
- Huishoudelijk reglement

- *Controle*

Het DoelenEnsemble valt vanwege de omvang niet onder een verplichte accountantscontrole. Wel stelt een accountant jaarlijks vast dat de jaarlijkse rapportage over de productie en het aantal presentaties juist is.

- *Personele zaken*

Zoals aangegeven heeft integriteit vooral betrekking op gedrag. Daarmee raakt het al snel personele zaken. Het DoelenEnsemble heeft zelf geen mensen in dienst. Met de vaste krachten wordt periodiek, per vier jaar of per jaar een overeenkomst

van opdracht aangegaan. Musici worden op projectbasis ingehuurd. Het spreekt van zelf, dat bij het aangaan, het naleven en het beëindigen van overeenkomsten integriteit een belangrijke rol speelt. De begrippen: Duidelijkheid, Expliciet zijn, Redelijkheid en Billijkheid, Eerlijke Beloning, Gerichtheid op langdurige relaties in plaats van op korte termijn voordelen, vormen de grondhouding, zonder het uitgangspunt van de directie, TOP kwaliteit, te kort te doen.

- *Vrijwilligers*

Het DoelenEnsemble werkt nauwelijks met vrijwilligers, afgezien van de onbezoldigde bestuursleden. Een enkele keer werd in het verleden een beroep gedaan op vrijwilligers bij een publieksonderzoek. Mocht er in de toekomst een ondersteunende functie bijkomen die door een vrijwilliger wordt ingevuld, dan zal het overleggen van identificatiebewijs en een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) worden verlangd.

- *Dilemmatrainingen*

Om integriteit goed te borgen, moeten we het onderwerp levendig houden. Vaak lijkt het of het stellen van een vraag met betrekking tot integriteit, ook impliceert dat de integriteit in twijfel wordt getrokken. En dat is niet wenselijk. Het onderwerp werd bij implementatie opgenomen op de agenda van een bestuursvergadering met directie, en staat daarna periodiek (minimaal éénmaal per jaar) op de agenda. Dit moet er aan bijdragen dat integriteit openlijk besproken kan worden. Doel is om integriteit en de afwegingen die daarbij horen, structureel onderwerp van gesprek te laten zijn binnen de organisatie. Het gaat om bewustwording van wat we vinden wat wel en wat niet kan.

- *Verantwoording*

In het jaarverslag DoelenEnsemble nemen we het onderwerp integriteit op. Integriteitincidenten melden we standaard aan het bestuur, die passende actie onderneemt, (en in overleg met directie) een sanctie vaststelt, afspraken voor de toekomst vastlegt en het besprokene opneemt in de notulen.

## 2. Integriteitscode

### 2.1 Wat is een integriteitscode?

In het eerste deel van deze notitie is toegelicht **wat** DoelenEnsemble onder integriteit verstaat en welke beleidsuitgangspunten er gehanteerd worden. In de integriteitscode beschrijven we **waar** we als DoelenEnsemble voor staan, wat we nastreven en welk gedrag we vinden dat daar wel en niet bij hoort. Integer handelen is in eerste instantie een zaak van eigen verantwoordelijkheid en een kwestie van waarden en normen. Het is ondoenlijk (en niet wenselijk) om integriteit in een allesomvattend systeem van regels en procedures te omvatten.

Het is zinvol om deze gedragsregels op te schrijven en toe te lichten. Het helpt om een kader mee te geven waarbinnen men kan opereren, waarbij wordt aangegeven

wat acceptabel is en wat niet. Het is een handvat om in geval van twijfel met elkaar in gesprek te gaan. Als regels ontbreken of niet helder zijn, dan oordelen we zelf en handelen we op moreel verantwoorde wijze, op basis van algemeen aanvaarde en sociale, ethische normen.

In de integriteitscode geven we aan hoe we als collega's met elkaar omgaan, de manier waarop DoelenEnsemble met haar medewerkers omgaat en de wijze waarop we zaken doen, zowel met onze bezoekers en vrijwilligers als met onze partners.

## 2.2 Wie is en wat wil DoelenEnsemble?

Onze missie, visie en kernwaarden zeggen alles over de houding en het gedrag waar onze bezoekers, medewerkers en partners op mogen rekenen. Ze drukken uit wie DoelenEnsemble is. Wat er ook gebeurt en hoe de omstandigheden zich ook aandienen: hier houden we onszelf en elkaar aan. Het zijn principes waar onze omgeving ons altijd op mag aanspreken.

### a. Onze missie

We geloven in spannende programma's, die het publiek telkens weer prikkelen en de inhoud van de muziek verrijken of op een verrassende manier belichten. Met vernieuwende concertvormen ontdoen we de klassieke muziek van haar conventies en doorbreken we de muur tussen het podium en het publiek. Verrassen, vernieuwen en verbinden staan centraal in de missie van het DoelenEnsemble. We dagen het publiek uit met bijzondere stukkeuzes. Een goede uitvoering spreekt voor zich, maar is nooit het einddoel.

### b. Onze visie

De tijd dat we een podium opstapten, bogen en direct begonnen te spelen, ligt ver achter ons. Altijd is er interactie: licht, video, computers, een livestream, of gewoon een microfoon om een praatje te maken met het publiek en de musici. Van Veen heeft de artistieke lijn van het ensemble opnieuw een gezicht en richting gegeven. Werk van de belangrijkste componisten uit de hedendaagse muziek beschouwen we als waardevol. Aan het fundament liggen de belangrijkste – deels ongehoorde – composities van 1900 tot aan de muziek van vandaag. Daarbij spelen de componisten van de Rotterdamse School een belangrijke rol. Als je goed kijkt, zie je dat delen hiervan al interdisciplinair en divers zijn. Tegelijkertijd valt er ook buiten de canon veel cultureel erfgoed te ontdekken dat ons naar nieuwe muziek leidt. Het DoelenEnsemble put daaruit en brengt graag het onderbelichte naar voren. We omschrijven ons speelveld daarom liever met de term 'nieuwe muziek' dan als 'hedendaagse muziek'.

Kunst is onmisbaar; het maakt ons leven rijker. Een optreden dat ontroert, zal je nooit vergeten. Een uitvoering die je uitdaagt, levert nieuwe inzichten op. Een compositie waarin je je herkent, voelt als thuiskomen. Al deze ervaringen komen voort uit verbeelding, die ontstaat op een podium. Dat podium kan bestaand zijn, maar we zijn



ook altijd nieuwsgierig naar plekken die we kunnen omtoveren tot een nieuw podium.

De drang naar innovatie zit in ons DNA. Het DoelenEnsemble is structureel op zoek naar onderscheidende manieren om een zo breed mogelijk publiek te prikkelen met nieuwe muziek. We realiseren ons dat een groot deel van de bevolking niet vanzelf in aanraking komt met de stukken die we spelen: ze zijn niet te vinden in hitlijsten en krijgen doorgaans weinig tot geen aandacht in het reguliere onderwijs en de media. Daarom weten we dat het weinig zin heeft om af te wachten tot een nieuw publiek ons vindt. Daarom duiken we zelf de stad in om kennis te maken met nieuwe doelgroepen en muziekscènes.

Er valt nog zoveel muziek te maken. Vanuit die gedachte zetten we komende periode extra in op bijzondere samenwerkingen. Het DoelenEnsemble ziet voor zichzelf een voortrekkersrol weggelegd in het vormgeven en verstevigen van een bruisende muziekscene waarin experimentele en verrassende nieuwe muziek de kern vormt. Met gezelschappen vanuit verschillende scènes en muziektradities slaan we de handen ineen om iets heel nieuws te creëren. Dit is volgens ons een essentiële aanvulling op het muziklandschap in Rotterdam, een stad die immers bekend staat als de proeftuin van Nederland.

### c. Onze kernwaarden

De onderstaande kernwaarden staan binnen DoelenEnsemble centraal en zijn bepalend voor de wijze waarop wij uitvoering geven aan onze activiteiten.

Kernwaarden: top-kwaliteit, positief, gastvrij, betrouwbaar, klantgericht, collegiaal, flexibel, transparant, professioneel, samenwerkingsgericht, social, omgeving, jongeren, Mentaal-cultureel, zichtbaarheid, Mise-en-scène, inspelen op een veranderende samenleving.

We beschouwen het bovenbeschreven profiel als richtinggevend voor het handelen van onze medewerkers.

## 2.3 Hoe gaan we met elkaar om?

Onderling respect en gelijkwaardigheid vormen de basis voor omgangsvormen, zowel binnen als buiten de organisatie. In de menselijke sfeer is respect van groot belang.

Respect voor elkaar hebben, betekent ook verdraagzaam en tolerant zijn en dus respect hebben voor andersdenkenden.

Wat DoelenEnsemble presteert, is het resultaat van de inzet van alle medewerkers. Samen zijn wij verantwoordelijk voor het goed functioneren van de organisatie. Iedere medewerker heeft specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De manier waarop we met elkaar omgaan is gebaseerd op gelijkwaardigheid.

Dat betekent bijvoorbeeld dat we:

- verantwoordelijkheid nemen voor ons eigen handelen;
- aanspreekbaar zijn op ons gedrag;
- goed naar elkaar luisteren en elkaar serieus nemen;
- elkaar met respect behandelen;
- ongewenste omgangsvormen, (seksuele) intimidatie en geweld vermijden;
- onze mening kunnen geven;
- met elkaar en niet over elkaar praten;
- het belang van de totale organisatie belangrijk vinden, naast het persoonlijk belang;
- problemen snel bespreekbaar maken;
- elkaar op fouten aanspreken en elkaar complimenten durven geven;
- afspraken en toezeggingen nakomen en op tijd verschijnen.

## 2.4 Hoe gaat DoelenEnsemble met medewerkers om?

DoelenEnsemble eist het nodige van de medewerkers. Van medewerkers wordt verwacht dat ze zich inzetten om onze doelstellingen te realiseren. Dat betekent nogal wat. We vragen:

- topkwaliteit muziek, uitvoering en performance;
- ingewikkelde partituren, van niet-standaard muziek;
- korte voorbereiding;
- bereidheid om te improviseren bij wijzigingen in het programma;
- flexibel zijn en verder kijken dan de eigen inbreng.

Waar wij voor staan en wat wij bieden aan onze medewerkers en met name aan onze musici:

- duidelijke communicatie, en schriftelijke vastlegging van zakelijke afspraken;
- een veilige werkomgeving, zowel fysiek als mentaal, waarin improvisatie onvermijdelijk is, maar waarin hectiek toch zoveel mogelijk wordt vermeden;
- beloning met inachtneming van de Fair Practice Code;
- deelname aan ons TOP ensemble.

## 2.5 Hoe gaat DoelenEnsemble om met haar bezoekers?

Het DoelenEnsemble bestaat dankzij het feit dat mensen kijken en luisteren naar het DoelenEnsemble. DoelenEnsemble heeft een breed scala aan bezoekers en streeft ernaar om de diversiteit van deze bezoekers te vergroten. Uitgangspunt in de contacten met bezoekers is het bieden van een uitzonderlijke voorstelling. Jaren was ons motto: het ongehoorde laten horen. Naast top-kwaliteit in de uitvoering mogen onze gasten kunnen rekenen op:

- behandeld worden zoals we zelf behandeld willen worden;
- duidelijke communicatie;
- gastvrijheid;

- behulpzaamheid;
- inclusief;
- geen discriminatie naar afkomst, uiterlijk, sekse of godsdienst, of wat dan ook;
- geen misbruik van posities;
- principes als rechtvaardigheid, eerlijkheid en duidelijkheid.

## 2.6 DoelenEnsemble en haar leveranciers

DoelenEnsemble verwacht dat leveranciers en samenwerkingspartners waarmee zij zaken doet, het vertrouwen niet schaden. Zakelijke afspraken worden van beide kanten stipt nagekomen. DoelenEnsemble doet geen zaken met partijen als dat leidt tot overtreding of omzeiling van wetten en regels. Bij het afsluiten van contracten maken de medewerkers objectieve en zakelijke afwegingen. Bij het verlenen van opdrachten passen we functiescheiding toe ten opzichte van het toezicht op de uitvoering. Overeenkomsten worden schriftelijk vastgelegd en consequent nagekomen.

Essentieel in de omgang met leveranciers is dat:

- onze medewerkers zaken en privé gescheiden houden;
- we een transparant aanbestedingsbeleid voeren;
- we onze relaties op de hoogte stellen van onze integriteitscode;
- volstrekt duidelijk is dat niemand bij DoelenEnsemble hoeft aan te komen met steekpenningen of vergoedingen (zie ook bij geschenken en giften);
- we niet meewerken aan ontoelaatbare belangenverstrengeling, nevenfuncties of nevenactiviteiten.

## 2.7 Specifieke thema's

Op basis van het voorgaande is het goed om bij een aantal zaken specifiek te staan. Het betreft:

- a. onverenigbaarheid/belangenverstrengeling;
- b. geschenken en giften
- c. informatie;
- d. scheiding van zaak en privé;
- e. gedrag op werkplek en gebruik bedrijfseigendommen.

### a. Onverenigbaarheid/belangenverstrengeling

Iedereen heeft familie, vrienden, kennissen, burens en relaties. Daarnaast is menigeen nog maatschappelijk actief bij een vereniging of stichting, in de politiek en ga zo maar door. Met alle collega's tezamen betekent dat een ongelooflijk netwerk aan relaties en belangen. Wij gaan er vanuit dat bij zakelijke onderhandelingen tussen DoelenEnsemble en derden of bij mogelijke sponsoractiviteiten, collega's open zijn in het blootleggen van hun eventuele belangen. Mocht hierbij sprake zijn van tegenstrijdigheid of onverenigbaarheid van belangen dan zullen we per situatie

afspraken maken hoe we hiermee omgaan. Dit kan betekenen dat er afspraken worden gemaakt over betrokkenheid, informatievoorziening, etc. Het is duidelijk dat naarmate de onverenigbaarheid nadrukkelijker is, de gevolgen en afspraken strikter en verdergaand zullen zijn. Ook al zouden we het kunnen, we willen uiteraard niet het hele netwerk van collega's in kaart brengen en houden. Wij gaan ervan uit dat iedereen binnen DoelenEnsemble zelf aanvoelt of sprake is van mogelijke belangentegenstellingen. Als iemand twijfelt, dan overlegt hij met de directeur. We gaan er van uit dat mensen ook op dit punt elkaar aanspreken.

#### b. Geschenken en giften

We zijn zeer terughoudend in het aannemen van geschenken en giften. Alle geschenken in geld of in natura van boven de € 50,- worden niet geaccepteerd. Bij de vaststelling van dit bedrag hebben we gekeken naar wat in de overheid bij het definiëren van integriteitbeleid wordt geaccepteerd. Van elk aanbod wordt melding gemaakt bij de leidinggevende. Van een aanbod van meer dan € 50,- wordt altijd melding gedaan aan de directie. Vanuit de directie zal worden bezien of een en ander acceptabel is of wordt contact gezocht met de aanbieder om aan te geven dat DoelenEnsemble een dergelijk aanbod niet accepteert. Voor geschenken en giften onder de € 50,- met een alledaags karakter (fles wijn, bos bloemen, etentje) wordt een uitzondering gemaakt. Als je bij een specifiek project intensief hebt samengewerkt, moet het mogelijk zijn dat hier op een andere wijze bij wordt stilgestaan. Een dergelijke zaak heeft niets met gebrek aan integriteit te maken. Een geveer van een dergelijke attentie 'verwacht' geen enkele tegenprestatie. Het is een groot woord, maar anders gezegd: we zijn ook niet 'chantabel' op basis van een fles wijn. Mocht een geveer ook maar enigszins zinspelen op een tegenprestatie, dan nemen we uiteraard geen enkele gift aan en geven dat door aan de directeur. We ontvangen nooit geschenken op onze privéadressen.

Soms worden mensen uitgenodigd voor een activiteit. Als de materiële waarde van het aanbod meer dan € 50,- bedraagt (bijvoorbeeld deelname aan een duur symposium, bezoek van een voetbalwedstrijd o.i.d), dan nemen we het aanbod niet aan. Een excursie kan best functioneel zijn; als die functioneel is, dan betalen we die ook zelf. Ook hiervoor geldt dus het uitgangspunt 'pas toe of leg uit'. We accepteren geen uitnodigingen. Indien een betrokken collega vindt dat een en ander toch passend is, vindt overleg plaats met de directie. De directeur overlegt altijd met het bestuur alvorens zij een dergelijke uitnodiging accepteren.

Voor andere zaken onder € 50,- geldt dezelfde basishouding als voor de overige giften van onder dat bedrag. Bij het al of niet aanvaarden van deze giften geldt echter wel nog een aantal aanvullende afspraken:

- in de eerste plaats wordt van een aanbod altijd direct melding gemaakt aan de directeur, openheid staat voorop;
- de noodzaak en aard van het informele contact dienen altijd kritisch te worden bekeken: de onafhankelijkheid van DoelenEnsemble dient altijd gewaarborgd te zijn;

- wanneer de directeur op enig moment een aanbod krijgt terwijl er in dezelfde periode onderhandelingen zijn of in gesprek zijn over een opdrachtverlening, wordt de gift, ook al is deze onder de € 50, geweigerd;
- het gaat naast het geschenk zelf (de proportionaliteit, wat is het, welke waarde vertegenwoordigt het) ook om het moment waarop; de timing.

#### c. Informatie

Medewerkers van DoelenEnsemble gaan zorgvuldig om met de informatie die zij uit hoofde van hun functie bij DoelenEnsemble of anderszins beschikken. Dat betekent dat oneigenlijk gebruik van kennis en informatie niet is toegestaan. Bij het hanteren van die kennis worden bovendien de normale privacy regels in acht genomen. Medewerkers zijn zich er ook van bewust dat de informatie die hen bereikt en waarover ze beschikken, zorgvuldig moet worden bewaard. Onbevoegden mogen er geen kennis van kunnen nemen.

#### d. Scheiding van werk en privé

We hebben al aangegeven dat we geen misbruik mogen maken van onze positie. Bij een privé- opdracht aan een bedrijf waar DoelenEnsemble ook mee samenwerkt, zal altijd sprake moeten zijn van een zakelijke transactie. We vinden het niet tot de verantwoordelijkheid van DoelenEnsemble horen om vervolgens te toetsen of bij elke samenwerking en opdracht ook elke keer afdracht van sociale lasten plaatsvindt of niet. Dat behoort tot de verantwoordelijkheid van betrokkenen. Maar samenwerking zonder een zakelijke basis kan leiden tot een vergelijkbare situatie als een gift van meer dan € 50,- en dat is niet acceptabel. We moeten elkaar altijd recht in de ogen kunnen blijven kijken.

Het is niet toegestaan om tot eigen voordeel of tot voordeel van vrienden, etc. op een onrechtvaardige manier voorrang te krijgen waar het de dienstverlening van DoelenEnsemble betreft. Aan de andere kant hoeven mensen geen nadeel te hebben van het feit dat men bij ons werkt. Ook hier begint het met openheid naar de directeur. Als een medewerker door omstandigheden in de problemen komt, zullen we helpen en bijstaan bij het vinden van een oplossing. Afwijking van de bestaande regels en afspraken met betrekking tot rechtvaardigheid, rangorde en beleid of anderszins, zullen echter terughoudend en uitsluitend door de directie kunnen worden gemaakt.

Een ander aspect onder de noemer scheiden van zaak en privé is het declareren van onkosten. Het zal duidelijk zijn dat het declareren van kosten met een privé-karakter uit den boze is.

Tot slot benoemen we de familieverbanden en liefdesrelaties op het werk. Medewerkers hebben de verantwoordelijkheid collega's niet in verlegenheid te brengen. Er zijn collega's die last kunnen hebben van een liefdesrelatie of een verbroken relatie tussen collega's of van familieverbanden. Medewerkers kunnen zich uiteraard ongemakkelijk voelen als zij onbewust en ongewenst worden betrokken in

een privé-situatie. Ook kan de suggestie ontstaan dat informatie wordt uitgewisseld waar dat niet gewenst is. Medewerkers kunnen zich daardoor minder vrij en/of veilig voelen. Verwacht wordt dat de betrokken medewerkers hierin hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Bij nieuwe of verbroken relaties wordt de ontstane werk gerelateerde situatie besproken met de directeur en wordt gezamenlijk naar een passende oplossing gezocht. In het algemeen geldt dat het niet wenselijk is om familieverbanden en/of liefdesrelaties 'in de lijn', binnen een team/locatie of op vertrouwelijke posities te hebben.

#### e. Gedrag op locatie gebruik bedrijfseigendommen

Medewerkers van DoelenEnsemble zijn zich ervan bewust dat zij werkzaamheden verrichten in het belang van de maatschappelijke functie van DoelenEnsemble. Dat betekent dat zij zich, in algemene termen, professioneel gedragen. Over smaak valt niet te twisten, maar, zonder hier expliciet op in te gaan, zijn er grenzen en eisen te stellen aan de kleding van collega's, met name bij uitvoeringen. Discriminatie is uit den boze. De basis in onze houding is respect voor elkaar, bezoekers, collega's, en partners van DoelenEnsemble.

De musici die we uitnodigen bij het DoelenEnsemble nemen voor het grootste deel hun eigen instrumenten mee. De ingehuurde instrumenten staan onder verzekering en zijn alleen in ons bezit tijdens de repetities. De overige instrumenten en hulpmiddelen zijn eigendom van het DoelenEnsemble. Bij producties wordt gelet op het juiste gebruik ervan, en worden – indien nodig – instructies gegeven door de productie leider. Bij oneigenlijk gebruik van ons eigendom, zal de leiding ingrijpen en de musici erop aanspreken.

## 2.8 Gedragsregels

Op basis van de uitgangspunten van ons integriteitbeleid:

- voor iedereen gelden dezelfde regels;
- eigen verantwoordelijkheid;
- vertrouwen is vertrekpunt;
- pas toe of leg uit;
- het gaat niet om de letter, maar om de geest;
- bespreekbaar maken;
- voorbeeldgedrag;
- functiescheiding;
- vier-ogen-principe;

kunnen we onze integriteitscode samenvatten in de volgende tien gedragsregels:

1. We dragen verantwoordelijkheid voor ons eigen gedrag.
2. We stellen ons professioneel, open en transparant op.
3. We houden ons aan gemaakte afspraken.
4. We zijn aanspreekbaar en durven anderen aan te spreken.
5. We spreken vooral met elkaar en niet over elkaar.
6. We vermijden ongewenste omgangsvormen en gaan respectvol met elkaar (collega's, bezoekers, zakelijke relaties) om.
7. We zijn alert op onverenigbaarheid en/of belangenverstrengeling en vermijden alle schijn van omkoopbaarheid.
8. We zijn terughoudend in het accepteren van geschenken en uitnodigingen.
9. We gaan zorgvuldig met informatie om.
10. We aarzelen niet om problemen te melden en gaan in gesprek over dilemma's ten aanzien van integer handelen.

## 2.9 Sanctiebeleid

De cultuur bij DoelenEnsemble voor wat betreft integriteit is goed. Er is geen concrete aanleiding om te twifelen aan het 'geweten' van medewerkers binnen DoelenEnsemble. Wel moeten we stilstaan bij de sanctiemogelijkheden als de gewenste gedragsregels niet worden nageleefd. Het zal duidelijk zijn dat alles afhangt van de specifieke situatie en de aard en omvang van de overtreding. Bij het vaststellen van de sanctie spelen veel vragen en gegevens een rol:

- Is sprake van eenmalig gedrag of van een patroon?
- Heeft de betrokkene zelf al ingezien dat zijn of haar gedrag niet juist was of niet?
- Is dat op eigen initiatief gebeurd of niet?
- Is er sprake van zelfinzicht en spijt of juist van ontkenning?
- Zijn er meerdere mensen bij betrokken of niet?
- Heeft de betrokkene een voorbeeldfunctie of niet?
- Is de relatie met de leidinggevende en de eventuele ondergeschikten geschaad?
- Hoe is het perspectief hierop in de toekomst?
- Is er sprake van onbewuste onbekwaamheid of van bewust afwijken van gewenst gedrag en regels?
- Is er sprake van schade voor DoelenEnsemble?

Het sanctiebeleid is hiermee zeker geen spoorboekje. Sancties worden dan ook niet lichtvaardig vastgesteld. Dat gebeurt altijd in overleg tussen meerdere personen van directie en bestuur.

Bij een overtreding van een medewerker volgt in elk geval een persoonlijke brief met hierin een berisping en afspraken voor de toekomst. De crux zit hem in de vastgelegde afspraken voor de toekomst.



### 3. Wet Huis voor klokkeluiders

Op grond van de wet moet de werkgever bij wie in de regel ten minste vijftig personen werkzaam zijn, een procedure vaststellen voor het omgaan met het melden van een vermoeden van een misstand binnen zijn organisatie

Het DoelenEnsemble komt op jaarbasis niet aan 50 personen, die betrokken zijn bij de uitvoering van het programma. Het DoelenEnsemble heeft op vrijwillige basis een eigen regeling getroffen waarin de wettelijke aspecten zijn opgenomen:

1. Misstanden worden door een commissie van twee bestuursleden in behandeling genomen met inachtneming van de beginselen van hoor en wederhoor, redelijkheid en billijkheid. De melding van een misstand dient schriftelijk te worden gericht aan de secretaris van het bestuur. De voorzitter bepaalt de samenstelling van de commissie. Voor zover noodzakelijk wordt over de zaak anoniem gerapporteerd naar de overige bestuursleden. Alle informatie wordt vertrouwelijk behandeld. De commissie is bevoegd de melding zelfstandig af te doen (zonder gevolgen) of het bestuur te adviseren over verder te nemen stappen. De betrokkenen worden tussentijds adequate geïnformeerd.
2. Onder een vermoeden van een misstand wordt verstaan: het vermoeden van een medewerker al dan niet in dienst bij het DoelenEnsemble, dat binnen de organisatie waarin hij werkt of heeft gewerkt of bij een partner van het DoelenEnsemble, indien hij door zijn werkzaamheden met die organisatie in aanraking is gekomen, sprake is van een misstand voor zover:
  - het vermoeden gebaseerd is op redelijke gronden, die voortvloeien uit de kennis die de medewerker bij het DoelenEnsemble heeft opgedaan of voortvloeien uit de kennis die de medewerker heeft gekregen door zijn werkzaamheden bij een ander bedrijf of een andere organisatie, en
  - het maatschappelijk belang in het geding is bij de schending van een wettelijk voorschrift, een gevaar voor de volksgezondheid, een gevaar voor de veiligheid van personen, een gevaar voor de aantasting van het milieu, een gevaar voor het goed functioneren van het DoelenEnsemble als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten.