

Commitment en Visie

Model:

Integriteitsbeleid kan alleen goed slagen als de leiding van de organisatie dit een belangrijk onderwerp vindt en ook bereid is daar in te investeren. Zij moet de wil hebben integriteit op te pakken en uit te dragen. Tevens is het noodzakelijk dat de leiding een heldere visie formuleert op het gewenste beleid en de wijze waarop zij dat vorm wil geven. Belangrijk is hierbij dat duidelijk is wie het beleid coördineert, welke actoren hierbij betrokken zijn en wat de rol van het management hierbij is.

Toelichting

Commitment en visie op integriteit van de ambtelijke leiding

Integriteitsbeleid bestaat uit een samenhangend geheel van concrete instrumenten die tot doel hebben de integriteit van de organisatie en haar medewerkers te onderhouden, versterken en te bewaken. Effectief integriteitsbeleid is maatwerk. Het beleid moet passen bij de eigen organisatiestructuur en -cultuur en zal dus niet overal hetzelfde zijn. Het is de taak en verantwoordelijkheid van het management om een visie op integriteit en integriteitsbeleid te ontwikkelen en dit beleid ook actief uit te dragen.

Ambtenaren dienen zich te gedragen 'zoals een goed ambtenaar betaamt'. De ambtenaar is in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor zijn doen en laten. Goed werkgeverschap vereist dat de organisatie en het management de ambtenaar hierin stimuleert en ondersteunt. Leidinggevenden, van hoog tot laag, zullen in de eerste plaats zelf het goede voorbeeld moeten geven aan de medewerkers. Zij moeten integriteit uitstralen. In het besef dat medewerkers niet alleen luisteren naar wat iemand zegt, maar vooral ook kijken naar wat een leidinggevende doet. Het is echter niet voldoende dat leidinggevenden laten zien dat zij zelf integer zijn. In woord en daad moeten ze laten zien dat integriteit belangrijk is en permanente waakzaamheid vereist. Vanuit die gedachte ondersteunt de organisatie met het integriteitsbeleid de medewerkers om een goede ambtenaar te zijn. In woorden door geregeld het belang van integriteit te benadrukken. Bijvoorbeeld in de missie van de organisatie, in toespraken, in de interne media en in de wandelgangen. In daden door medewerkers aan te spreken op hun gedrag en functioneren. En door een formeel integriteitsbeleid te ontwikkelen, hiervoor ook mensen en middelen ter beschikking te stellen en door toe te zien op de uitvoering van het beleid. Hierbij is het belangrijk dat duidelijk is wie het integriteitsbeleid coördineert, welke actoren hierbij betrokken zijn en wat de rol van het management hierbij is.

Instrumentarium

Toelichting op het instrumentarium Commitment en visie op integriteit van de ambtelijke leiding

De top van de organisatie geeft eerst haar ambitieniveau aan en de belangrijkste doelstellingen van het integriteitsbeleid. Op basis daarvan kan een visie op integriteit en integriteitsbeleid ontwikkeld worden. Het is aan te raden dit in interactieve bijeenkomsten te organiseren. Zo kan iedereen aangeven wat de visie is op integriteit en kan tot een gezamenlijke visie worden gekomen. Er zijn verschillende *handreikingen* die het management kunnen helpen bij visievorming. Een bruikbaar middel is ook de Internetspiegel en I-inzicht. Dit laatste geeft medewerkers om kort en snel hun mening te geven over het bestaande integriteitsbeleid binnen de organisatie. De uitkomsten hiervan kunnen gebruikt worden om binnen afdelingen met elkaar in gesprek te gaan over integriteit.

Het voorbeeldgedrag van leidinggevenden is cruciaal voor de organisatiecultuur en de bereidheid van medewerkers om de eigen verantwoordelijkheden serieus te nemen. De




praktijk wijst uit dat dit geen gemakkelijke rol is: Hoe voorkom je integriteitsmoeheid? Hoe zorg je ervoor dat een open gesprek mogelijk is over lastige en gevoelige thema's? Hoe ondersteun je medewerkers bij het nemen van lastige beslissingen? Een *trainingsmodule* kan leidinggevendenden hierbij ondersteunen. Leidinggevendenden kunnen met elkaar onderzoeken op welke manier zij invulling kunnen geven aan hun rol en verantwoordelijkheid bij het uitdragen van integriteitsbeleid.

Hoewel de leiding verantwoordelijk is voor het integriteitsbeleid kan zij de uitwerking en coördinatie van het beleid opdragen aan bijvoorbeeld een *integriteitscoördinator*.

Uitwerking instrumentarium, opgenomen in extra balk aan zijkant scherm.

Handreikingen

Er zijn drie algemene handreikingen beschikbaar op basis waarvan management een integriteitsbeleid in de organisatie kan vormgeven:

-  Handreiking integriteit politieke ambtsdragers gemeenten provincies en waterschappen (BZK, IPO, UvW, VNG)
-  Leidraad integriteit gewaarborgd
-  Modelaanpak basismodellen integriteit openbaar bestuur en politie

(deze documenten zijn te downloaden in de toolbox van www.integriteitoverheid.nl)

Daarnaast kan het management gebruik maken van de InternetSpiegel. De InternetSpiegel brengt de ethische cultuur van een organisatie in kaart. De manier waarop medewerkers het ethische klimaat in de organisatie beleven, is medebepalend voor hun eigen – al dan niet integere – handelen. Voor meer informatie verwijzen wij u naar de factsheet Internetspiegel op www.integriteitoverheid.nl.

Integriteitscoördinator

Integriteitsbeleid binnen overheden is veelal 'verkaveld' over verschillende functionarissen en afdelingen die een rol spelen op integriteitsbeleid. Hierbij kan ondermeer gedacht worden aan de Vertrouwenspersoon, de afdelingen Personeelszaken, Algemeen juridisch bestuurlijke zaken, Financiën en ICT, de Auditdienst, de Beveiligingsambtenaar. Het integriteitsbeleid krijgt daardoor een gefragmenteerd karakter, zeker als de communicatie tussen deze actoren te wensen over laat.

De infrastructuur benadrukt juist het integrale karakter van het integriteitsbeleid en geeft aan wat de relevante invalshoeken of aandachtsgebieden zijn van waaruit integriteitsbeleid wordt vormgegeven.

Doorgaans is de eindverantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid belegd bij de hoogste ambtenaar van een organisatie. Het is aan deze ambtenaar om de inbreng van de verschillende afdelingen en disciplines op het integriteitsbeleid te coördineren. Zeker voor grotere organisaties wordt aanbevolen om daartoe een integriteitscoördinator aan te wijzen. De coördinator heeft een disciplineoverstijgend totaaloverzicht van het integriteitsbeleid. Het is echter niet de bedoeling dat de coördinator al het feitelijke integriteitswerk naar zich toetrekt. Ook kan hij de verantwoordelijkheid van de lijnmanagers niet overnemen. Aan de coördinator worden vier basiseisen gesteld: ze moeten 1) directe toegang hebben tot de hoogste ambtenaar, 2) onafhankelijk en 3) gezaghebbend zijn, en 4) bekend zijn met en in de organisatie. Daarnaast zijn voor de hand liggende taken:

- coördineren van de verschillende deelaspecten van het integriteitsdossier;
- periodiek overleg met de afdelingen die een rol spelen op het dossier;

- integrale advisering en rapportage aan de ambtelijke en politieke leiding;
- gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen;
- disciplineneutrale, toezichhoudende en stimulerende rol;
- monitoren of de gemaakte afspraken over integriteit worden nageleefd;
- centraal aanspreekpunt op integriteitsgebied voor de gehele organisatie;
- verkrijgen van totaaloverzicht als mede het bewaken van samenhang en volledigheid.

Voor meer informatie:  Leidraad Integriteitsfunctionaris en de relatie met het (top)management. (dit document is te downloaden in de toolbox van www.integriteitoverheid.nl)

Er is een handreiking Integriteitsbeleidsplan opgesteld. Hierin wordt aangegeven hoe u een integriteitsbeleidsplan kunt opstellen.