

I-infrastructuur Organisatiecultuur

Het personeel is een belangrijk aandachtsgebied voor integriteitsbeleid. Integriteit toont zich in het handelen van ambtenaren en maakt onderdeel uit van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur bestaat uit de informele waarden en normen die de manier van werken binnen de organisatie bepalen. Cultuur is van grote invloed op de integriteit binnen de organisatie en kan deze maken of breken.

Toelichting

Integriteit toont zich in het handelen van de ambtenaren. Een belangrijk aandachtsgebied voor integriteitsbeleid is daarom het personeel.

Integere ambtenaren zijn betrouwbaar. Ze doen waarvoor ze zijn aangesteld en staan voor wat ze doen. Oftewel, ze vervullen hun taak en functie op adequate wijze, in het licht van hun positie en de verantwoordelijkheden waarop zij in redelijkheid aanspreekbaar zijn. Daarnaast kunnen zij zich verantwoorden voor de keuzes die zij hierbij maken. Ook in nieuwe, veranderlijke en complexe situaties waar (nog) geen heldere richtinggevende regels voor bestaan.

De organisatiecultuur bestaat uit de informele waarden en normen die de manier van werken binnen de organisatie bepalen. Een cultuur geeft vorm aan het gedrag en de verhoudingen tussen de medewerkers van de organisatie onderling (intern) en aan de omgang met derden (extern).

Cultuur is een complex aandachtsgebied en is van grote invloed op de integriteit binnen de organisatie. Het doel is een cultuur waarin collega's het vanzelfsprekend vinden om met elkaar te praten over lastige kwesties. Zo kunnen ze samen zoeken naar de inhoud en grenzen van hun verantwoordelijkheden, en waarden en normen verhelderen en toetsen. Ook is er in een open cultuur ruimte om elkaar aan te spreken op gedrag.

Een cultuur is niet op afroep beschikbaar, je kunt er wel aan werken. Dit kan bijvoorbeeld door ruimte te geven voor twijfels of kritiek, zowel horizontaal en verticaal. Of door privé- en werkgerelateerde problemen bespreekbaar te maken. In het bevorderen van de integriteit van de organisatie via de cultuur speelt vooral communicatie een belangrijke rol. Bijvoorbeeld door aandacht voor integriteit bij het management, tijdens werkoverleggen en functioneringsgesprekken, door openheid naar externen en bij de afhandeling van integriteitsschendingen.

Instrumentarium

Personeel' en 'organisatiecultuur' zouden als aandachtsgebieden van elkaar kunnen worden onderscheiden, in de praktijk van alledag gaan ze grotendeels samen op. Het zijn dezelfde instrumenten en maatregelen die de morele competentie van het personeel versterken of een cultuur van verantwoordelijkheid bevorderen. Dat is de reden waarom personeel en organisatiecultuur tegelijkertijd worden besproken. Belangrijke doelstellingen van integriteitsbeleid zijn:

- het bevorderen van het integriteitbewustzijn van medewerkers en hun gevoeligheid voor verleidingen en kwetsbare handelingen;
- het versterken van de kennis en vaardigheden om op integere wijze de werkzaamheden te verrichten;
- en het elkaar aanspreken op integriteit.

Dit begint met de uitleg van het integriteitsbeleid bij de introductie van nieuwe medewerkers. Een maatregel die hierbij past, is het afleggen van de ambtseed of belofte. De eed- of belofteaflegging kan een effectief integriteitsinstrument zijn. Voorwaarde hiervoor is dat er een inspirerend verhaal omheen wordt verteld, waarin wordt benadrukt

waarom voor die specifieke organisatie de ambtelijke integriteit zo belangrijk is en wat mogelijk integriteitsrisico's zijn. De waarden en normen die inherent zijn aan het ambtenaarschap zouden expliciet aan de orde moeten worden gesteld. Hierdoor wordt de (nieuwe) ambtenaar zich (meer) bewust van zijn bijzondere positie als ambtenaar en van de consequenties die dat heeft voor zijn handelen.

Leidinggevendenden kunnen vervolgens aandacht voor integriteit vragen tijdens personeelsgesprekken, werkoverleggen en functioneringsgesprekken. Ook is het mogelijk integriteit onderdeel uit te laten maken van competentie management. Daarnaast kan integriteit worden geïntegreerd in interne opleidingen en kan met workshops en themadagen hiervoor aandacht worden gevraagd. Er zijn allerlei werkvormen, spellen en cd-roms ontwikkeld om dit te faciliteren. Zo kunnen tijdens dilemmatrainingen medewerkers met elkaar het thema integriteit bespreken en onderzoeken wat integriteit betekent voor hun eigen functioneren. Hierbij kan bijzondere aandacht worden gevraagd voor het elkaar aanspreken op integriteit. Verder kan natuurlijk ook gebruik worden gemaakt van alle andere bekende interne communicatiemiddelen als brochures, het intranet, personeelsbladen et cetera.

Een belangrijke steun in de rug voor medewerkers is het met elkaar bespreken van lastige situaties. Dit voorkomt ook dat medewerkers hun werkzaamheden slechts toetsen aan hun eigen subjectieve normen en beroepsopvattingen. Naast de reeds genoemde overlegmomenten kan een organisatie ervoor zorgen dat er geregeld tijd wordt uitgetrokken voor een integriteitsoverleg. Dit zijn vormen van intervisie, collegiale toetsing en collegiale consultatie waarbij de focus ligt op een verantwoorde beroepsuitoefening. Met een integriteitsoverleg wordt een platform geboden voor verantwoordingsprocessen waarbij opvattingen over verantwoordelijkheid worden geëxpliciteerd, aangeleerd, doorgegeven en genuanceerd.

Ook de vertrouwenspersoon integriteit vervult (veelal) vaak een adviserende rol voor medewerkers die worstelen met integriteitsvraagstukken en dilemma's.

Het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden 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.

De arbeidsvoorwaarden beloning, opleiding en carrièremogelijkheden - zijn ook van invloed op de integriteit van de medewerkers. Zowel het salaris als ook de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen en het kunnen doorgroeien binnen de organisatie dragen bij aan de arbeidssatisfactie. Medewerkers die te slecht betaald worden zijn vatbaarder voor omkoping. Medewerkers die zich niet verder kunnen ontwikkelen kunnen ontevreden en verzuurd raken en worden daardoor eveneens vatbaarder voor niet-integer handelen. Derhalve is het van belang dat de organisatie aandacht besteedt aan de beloningsstructuur en tevens oog heeft voor opleidings- en ontwikkelplannen voor individuele medewerkers.

Het exit-gesprek is een belangrijke bron van informatie over het wel en wee in de organisatie. Op het moment dat werknemers de organisatie verlaten, voelen zij zich vrijer om hierover te praten. Tevens kunnen zij mogelijke verbeterpunten voor de organisatie aan de hand doen.

Toelichting op het instrumentarium

Dilemmatrainingen

Integriteit gaat pas leven als er ook over wordt gesproken. De dilemmatraining is een training voor ambtenaren waarin zij onder begeleiding met elkaar bespreken wat integriteit betekent voor hun eigen functioneren. De primaire doelstelling van de training is bewustwording. Tijdens de sessies kunnen de deelnemers ook worden geïnformeerd over het integriteitsbeleid van de organisatie en de voor hen geldende kaders (bijvoorbeeld de gedragscode). Afhankelijk van de duur van de training verschuift de nadruk van bewustwording en informatieoverdracht naar het leren om zelfstandig en in groepsverband tot een eigen afgewogen beoordeling van een integriteitsvraagstuk te komen. In het laatste geval kan een dilemmatraining een bijdrage leveren aan een cultuur waarin het min of meer vanzelfsprekend is om met elkaar lastige integriteitsvraagstukken te bespreken.

Met de <http://www.integriteitoverheid.nl/integriteitskubus> heeft BIOS een dergelijke dilemmatraining in haar instrumentarium. De kubus kaart het onderwerp integriteit op aantrekkelijke, laagdrempelige en effectieve wijze binnen een organisatie (-onderdeel) aan. De CD-rom biedt een handvat om dilemma-achtige situaties binnen de eigen werkomgeving bespreekbaar te maken. Met behulp van filmfragmenten bevordert de kubus de discussie over integriteit, en traint het integriteitsbesef van groepen ambtenaren. De </contents/library/36/leidraadmotievenvoorniet-integerhandelen.pdf> **Leidraad motieven voor niet-integer handelen** geeft inzicht in de sociaal psychologische factoren van niet-integer handelen binnen overheidsorganisaties. De leidraad kan helpen om de mechanismen en factoren die het menselijk gedrag bepalen te leren begrijpen. Ook worden praktische tips gegeven voor functionarissen die met de vraag naar het gedrag van medewerkers te maken hebben.

Afleggen van de ambtseed of belofte

Het laten afleggen van de eed of de belofte bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers is een instrument ter bevordering van de integriteit. Met de eed of de belofte benadrukt de ambtenaar bij zijn aanstelling uitdrukkelijk dat hij zich als een goed ambtenaar zal gedragen. Het biedt een goede gelegenheid om de ambtenaar te wijzen op het belang van de overheid als handhaver van de democratische en rechtstatelijke waarden en normen. Het draagt er tevens toe bij dat de ambtenaar zich (meer) bewust wordt van zijn bijzondere positie als dienaar van het publieke belang, zijn bijzondere bevoegdheden en van de consequenties die dat heeft voor zijn handelen. Met het afleggen van de eed of belofte wordt nog eens expliciet onder de aandacht gebracht dat de Grondwet en alle overige wetten moeten worden geëerbiedigd en dat de ambtenaar dient te handelen 'zoals een goed ambtenaar betaamt'. Zodoende wordt de ambtenaar zich (meer) bewust van de verantwoordelijkheden die zijn functie meebrengt en zweert of belooft de ambtenaar dat hij zich aan deze normen en waarden zal houden.

Het afleggen van de eed of de belofte is verplicht gesteld in de ambtenarenwet. Het is belangrijk dat het afleggen van de eed of belofte een formeel moment is. Bij voorkeur vindt het plaats in een 'plechtige' ruimte. Een hoge, zo niet de hoogste functionaris van de organisatie, neemt de eed of belofte af. Bij een gemeente kan daarbij bijvoorbeeld gedacht worden aan de burgemeester of gemeentesecretaris en binnen een ministerie aan de secretaris-generaal of directeur-generaal.

Het afleggen van de eed of de belofte is des te effectiever als instrument indien dit het sluitstuk is van een bredere discussie(dag) waar actief en uitgebreid aandacht wordt besteed aan de voorschriften die de ambtelijke integriteit en professionaliteit moeten bevorderen. Hierbij kan gedacht worden aan een integriteits- of dilemmatraining en een uitgebreide toelichting op de gedragscode (de gedragscode dient bij het afleggen van de eed of de belofte uitgedeeld te worden).

Introductie van nieuwe medewerkers

Nieuwe personeelsleden kennen de voorschriften, procedures en omgangsvormen van de organisatie waarbinnen zij worden aangesteld nog niet. Ook kennen zij de kanalen waarbinnen zij eventuele integriteitskwetsies of –vraagstukken aan kunnen kaarten niet. Er gaat enige tijd overheen voordat een nieuwe medewerker zich dit alles geheel eigen heeft gemaakt. Dat kan henzelf en de organisatie vooral in het eerste jaar kwetsbaar maken. Het is daarom belangrijk dat nieuwe medewerkers direct bij binnenkomst worden gewezen op het bijzondere belang dat binnen de organisatie aan integriteit wordt toegekend. Een goed introductiebeleid met nadrukkelijke aandacht voor het onderwerp integriteit helpt hierbij. Bij de introductie dienen de volgende elementen aan de orde te komen:

- het afleggen van een aan integriteit gerelateerde ambtseed of belofte;
- het uitleggen en verstrekken van de gedragscode;
- het introduceren van de vertrouwenspersoon integriteit;
- het aanwijzen van een mentor die de nieuwe ambtenaar begeleidt.

Aandacht voor integriteit tijdens (werk)overleg en personeelsgesprekken

Er zijn een groot aantal momenten waarop leidinggevenden integriteit met hun medewerkers bespreekbaar kunnen maken. Zeker het werkoverleg en functioneringsgesprekken zijn hiervoor geëigende momenten. Leidinggevenden kunnen vragen of de medewerker lastige situaties heeft meegemaakt en hoe hij of zij destijds heeft gehandeld. Medewerkers kunnen dan ook mogelijke verbeterpunten voor de organisatie aan de hand doen. Ook kunnen leidinggevenden relevante regelingen doornemen en bijvoorbeeld vragen naar de nevenwerkzaamheden van de medewerker.

Maar dit zijn natuurlijk niet de enige momenten waarop een leidinggevende met een medewerker over het werk praat. Een medewerker komt bijvoorbeeld met een vraag bij zijn of haar leidinggevende of een leidinggevende vraagt naar de vorderingen van de werkzaamheden. Deze ‘natuurlijke momenten’ zijn een uitgelezen mogelijkheid om op een vanzelfsprekende wijze integriteit bespreekbaar te maken. De momenten zijn ‘natuurlijk’ omdat niet eerst een moment hoeft te worden gecreëerd om integriteit op de agenda te zetten, juist de alledaagse werkzaamheden geven hiertoe aanleiding. Soms doordat een medewerker op voortreffelijke wijze invulling geeft aan zijn verantwoordelijkheden en hiervoor een compliment verdient. Dikwijls doordat niet meteen helder is wat een gepaste werkwijze zou kunnen zijn en dit de vraag oproept hoe een medewerker zijn werk goed doet. Dit is een moment om meer expliciet naar beweegredenen te vragen en deze te toetsen aan zijn verantwoordelijkheden. Ook zal het wel eens nodig zijn een medewerker aan te spreken op zijn gedrag om aan te geven dat dit gedrag onbehoorlijk is. In alle gevallen wordt op natuurlijke wijze de vraag aan de orde gesteld wat de verantwoordelijkheden van de medewerker zijn, welke kaders richtinggevend zijn voor zijn handelen.

Een andere structurele vorm van collegiale consultatie en toetsing is het integriteitsoverleg. Professionals bespreken geregeld op systematische wijze integriteitsthema's en relateren deze aan hun professionele beroepsuitoefening. De gespreksonderwerpen worden door de deelnemers aan het beraad zelf aangedragen. Dit zijn altijd actuele praktijkproblemen, lastige situaties uit het recente verleden, of knelpunten die voor de nabije toekomst worden voorzien. De uitgangsvraag is steeds: hoe doe ik mijn werk goed? Doe ik de goede dingen en doe ik ze goed? Regelgeving, gedragscodes en handboeken zijn hierbij wel een hulpmiddel als kaders voor het beraad, maar het gesprek tussen collega's staat voorop. Gezamenlijk geven ze betekenis aan hun verantwoordelijkheden. In het gesprek worden de persoonlijke opvattingen, overtuigingen en de manier van werken van medewerkers getoetst aan de waarden en normen van de organisatie en de regelgeving.

In de [Leidraad integriteitsoverleg](#) vindt u meer informatie over het nut en de noodzaak van het organiseren van integriteitsoverleggen binnen overheidsorganisaties. (De leidraad is te downloaden op www.integriteitoverheid.nl)

Competentiemanagement

Competentiemanagement staat voor het sturen op de bekwaamheid van medewerkers in termen van kennis, vaardigheden en gedrag benodigd voor het realiseren van een beoogd resultaat. Een organisatie kan integriteit als (kern)competentie voor de medewerkers benoemen, waarmee wordt bereikt dat morele competenties bij de ontwikkeling van personeel structureel de nodige aandacht krijgen.

Exitgesprek

Werknemers kunnen om verschillende redenen de arbeidsorganisatie verlaten. Ze kunnen met pensioen gaan, het kan zijn dat een tijdelijk contract is verlopen, iemand een andere baan heeft gevonden, uit disfunctioneren, of uit onvrede met de gang van zaken binnen de organisatie. Wat de reden ook is, het is in ieder geval belangrijk met scheidende werknemers een exitgesprek te voeren. Het is als werkgever belangrijk om te weten waarom mensen de organisatie verlaten. Het kan zijn dat mensen ontevreden zijn met de bedrijfscultuur, salariering, de leiding, of de doorgroeimogelijkheden. Dit is belangrijke input voor een organisatie omdat het ook factoren zijn die medewerkers kunnen verleiden tot niet-integer gedrag. Op het moment dat werknemers de organisatie verlaten, voelen zij zich vrijer om hierover te praten en zullen zij gemakkelijker hun mening geven over dit soort zaken. Tevens kunnen zij mogelijke verbeterpunten voor de organisatie aan de hand doen. Voor het exitbeleid gelden de volgende aandachtspunten:

- exitgesprekken worden met iedere scheidende werknemer gevoerd;
- tijdens het exitgesprek wordt gevraagd om verbeterpunten voor de organisatie;
- integriteit wordt als vraag expliciet aan de orde gesteld tijdens het gesprek;
- van alle exitgesprekken worden verslagen gemaakt;
- de afdeling P&O vervult een registrerende en coördinerende rol hierin;
- jaarlijks worden analyses gemaakt van de beweegredenen en mogelijke verbeterpunten.

De vertrouwenspersoon integriteit

De vertrouwenspersoon integriteit is een relatief nieuwe integriteitsvoorziening die onderdeel uitmaakt van de klokkenluidersregeling. De vertrouwenspersoon vervult doorgaans twee basisfuncties. Enerzijds vervult hij een *klankbordfunctie* en geeft hij ambtenaren advies over integriteitsvraagstukken. Anderzijds vervult deze persoon een *meldpuntfunctie* waar ambtenaren (vermoedens van) integriteitsschendingen, die binnen de eigen organisatie gepleegd worden, kunnen melden als ze het niet wenselijk achten dit aan hun leidinggevende te melden. De vertrouwenspersoon adviseert de ambtenaar vervolgens over de geëigende weg of leidt de melding met diens instemming en namens deze door aan het bevoegde gezag. De vertrouwenspersoon dient echter geen repressieve rol te vervullen. De kans bestaat dat hij het vertrouwen van de medewerkers verliest zodra hij integriteitsschendingen ook gaat onderzoeken en over eventueel te nemen maatregelen adviseert. Vroeg of laat zullen er dan geen incidenten meer bij hem worden gemeld. In de [Handreiking vertrouwenspersoon Integriteit](#) staan uitgebreide tips over de selectie, het functieprofiel, de wijze van benoeming, positionering, taakinvulling alsmede hoe om te gaan met anonimiteit en vertrouwelijkheid. (De handreiking is te downloaden op www.integriteitoverheid.nl)

Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden zijn van invloed op de integriteit van de medewerkers. Zowel salaris als ook de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen en het kunnen doorgroeien binnen de organisatie dragen bij aan de arbeidssatisfactie. Medewerkers die te slecht betaald worden zijn vatbaarder voor omkoping. Medewerkers die zich niet verder kunnen ontwikkelen kunnen ontevreden en verzuurd raken en worden daardoor eveneens vatbaarder voor niet-integer handelen. Derhalve is het van belang dat de organisatie

aandacht besteed aan de beloningsstructuur en tevens oog heeft voor opleidings- en ontwikkelplannen voor individuele medewerkers.

In bredere zin is het noodzakelijk een personeelsbeleid te voeren dat gericht is op 'goed' werknemerschap en 'goed' werkgeverschap. Binnen het bevorderen van 'goed' *werknemerschap* moet personeelsbeleid zich richten op het ontplooiën van initiatieven om het integriteitsbewustzijn van medewerkers te bevorderen en medewerkers te trainen in het omgaan met morele afwegingen. Binnen het bevorderen van 'goed' *werkgeverschap* moet personeelsbeleid zich erop richten, dat personeelsinstrumenten (werving & selectie, beoordeling, beloning en loopbaanbeleid) op faire wijze worden toegepast. De [Handreiking HRM en integriteit](#) dient ter inspiratie en bewustwording hierbij. Zij voorziet in een handvat voor een praktische inbedding van integriteit binnen de HRM praktijk van de eigen organisatie. (De handreiking is te downloaden op www.integriteitoverheid.nl)