

HOOFDSTUK 4

HRM- EN INTEGRITEITSBELEID IN DE (SEMI-)PUBLIEKE SECTOR

1. INTRODUCTIE

Wanneer integriteitkwesties in organisaties opzien baren in de media, gaat het vaak om ernstige zaken en om individuen die in opspraak zijn. Het gaat bijvoorbeeld over directeuren, bestuurders, of toezichhouders die hebben gefraudeerd, zichzelf onrechtmatig of ongepast hebben verrijkt, hun vrienden hebben voorgetrokken bij aanbestedingen, of onverantwoorde financiële risico's hebben genomen met het kapitaal van hun (maatschappelijke) onderneming. Wanneer er nader onderzoek plaatsvindt naar wat er precies is gebeurd, blijkt regelmatig dat de schendingen het gevolg zijn van ongewenste gedragspatronen die in alle lagen van de organisatie waren genesteld. In de cultuur van de organisatie, of van de sector waarin de organisatie werkzaam is, zat het risico op schendingen al ingebakken. In de parlementaire enquête Woningcorporaties, die in juni 2014 is gestart, is dit patroon zichtbaar. De blikvangers zijn de corporatiebestuurders die van niet-integer handelen worden beticht, maar de enquête gaat feitelijk over het func-

tioneren van het stelsel als geheel.^[1]

Dat de cultuur binnen organisaties en binnen sectoren van groot belang is voor de mate van integriteit die organisaties kunnen realiseren, is door tal van auteurs en in tal van adviesrapporten benadrukt (Smit, 2004 & 2010; Van der Pol & Straathof, 2005; VROM, 2010; Advies Commissie Behoorlijk Bestuur (Halsema), 2013; De Nederlandse Bank, 2009; Lasthuizen, 2008; Zaal, 2013). Wanneer het cultuurpatroon binnen organisaties kan aanzetten tot niet-integere gedragingen van medewerkers, is het voor een effectief integriteitsbeleid nodig om die cultuur te kunnen beïnvloeden. Dat laatste is bij uitstek een taak die binnen het HRM beleid van organisaties een plek kan krijgen.

De gedachte die wij in dit artikel naar voren brengen, is dat het voor het bevorderen van een op integer handelen gerichte cultuur binnen organisaties van groot belang is dat het HRM beleid daaraan een strategische bijdrage levert. Want HRM is, zoals wij het in dit artikel opvatten, bij uitstek het domein waarin de competenties, de attitudes en het

[1] www.tweedekamer.nl/kamerleden/commissies/pew/

gedrag van organisatiemedewerkers worden uitgelijnd met de doelstellingen en met de kernwaarden van de organisatie. HRM helpt om van de organisatie een eenheid te maken (en 'integriteit' betekent ook o.a. 'eenheid') en om een cultuur te helpen creëren waarin (kern)waarden worden gedeeld, voorgeleefd en nageleefd.

Over wat HRM beleid is – en wie daarvoor verantwoordelijk zijn – bestaan echter nogal wat misverstanden (net zo als over de vraag wat integriteitsbeleid eigenlijk 'is'). In deze bijdrage willen we de vraag beantwoorden: *Hoe verhouden HRM- en integriteitsbeleid zich tot elkaar en op welke wijze kan het HRM beleid de integriteit van organisaties helpen bevorderen?*

Daarom gaan we in de tweede paragraaf eerst in op wat HRM is en wie daarbij de belangrijkste actoren zijn. Vervolgens bespreken we in de derde paragraaf de relatie tussen HRM en integriteitsbeleid, waarna we in de vierde paragraaf een aantal praktijkvoorbeelden noemen. We eindigen in de vijfde paragraaf met een conclusie waarin een aantal aanbevelingen wordt gedaan over hoe HRM- en integriteitsbeleid elkaar kunnen versterken.

2. HRM: EEN KORTE SCHETS

De meeste mensen zullen de afkorting HRM herkennen. Dat wil echter niet zeggen dat ze daarmee ook weten wat het precies inhoudt. Voor een goed begrip van onze visie op HRM en integriteit, is het noodzakelijk dat helder is wat we onder HRM verstaan. Om één belangrijk misverstand bij voorbaat uit de weg te ruimen: HRM is niet hetzelfde als dat wat de HRM afdeling doet, het HRM beleid in een organisatie wordt namelijk door veel meer actoren dan alleen de HRM (of P&O-) afdeling vormgegeven. Zo geeft bijvoorbeeld ook een integriteitsfunctionaris vorm aan het HRM beleid in een organisatie.

Een centrale aanname in de HRM literatuur is dat de menselijke factor een belangrijke waarde voor de organisatie vertegenwoordigt en dat het effectief inzetten daarvan een belangrijk voordeel in de concurrentiestrijd impliceert. Eenvoudig gezegd gaat het bij HRM om de juiste man/vrouw op de juiste plaats. Dit laatste gaat ook op voor (semi-)publieke organisaties hoewel daar meestal geen sprake is van concurrentie. Effectief inzetten van personeel maakt echter ook publieke organisaties weerbaarder.

Het begrip HRM kent drie bouwstenen (Boselie, 2002):

- Human verwijst naar de werkrelatie tussen werknemer en werkgever.
- Resource verwijst naar de mens als bron voor het bereiken van succes voor de organisatie vanwege de aanwezige kennis, vaardigheden en competenties (menselijk kapitaal).
- Management verwijst naar de activiteiten om werknemers gewenst gedrag te laten vertonen en te laten meewerken aan het behalen van organisatiesucces.

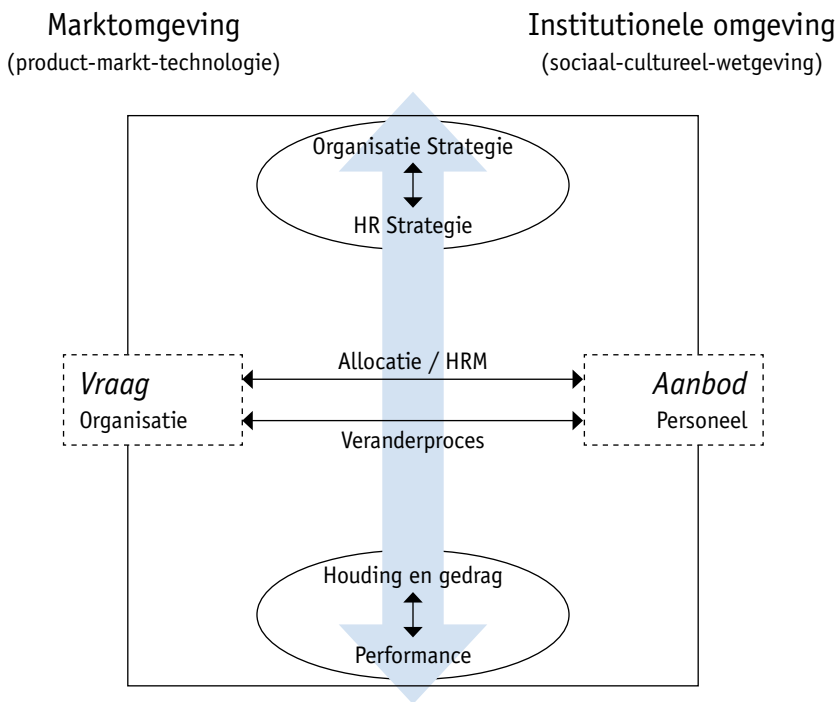
Kortom, 'HRM betreft het uitvoeren van activiteiten door een organisatie om het menselijk kapitaal in de organisatie gewenst gedrag te laten vertonen en daarmee te laten werken aan het behalen van organisatiesucces' (Steijn & Groeneveld, 2013: 5). Het feit dat in deze definitie over 'gewenst gedrag' wordt gesproken, impliceert al een relatie met integriteit. Immers, integer gedrag is ook een vorm van gewenst gedrag.

Velen zullen een traditioneel beeld van HRM hebben, waarbij HRM wordt gelijkgeschakeld met de klassieke instrumenten van personeelsbeleid om instroom, doorstroom en uitstroom van personeel in de organisatie te beheersen. Het gaat dan om zaken als werving, selectie, training, beoordeling en beloning (Bax, 2003). In de literatuur wordt in dit verband over micro HRM of MHRM gesproken (Boxall et al., 2011) en ontegenzeggelijk is het goed toepassen

van deze instrumenten nog steeds van groot belang. Daarnaast wordt echter in de literatuur benadrukt dat bij het vormgeven van HRM ook rekening moet worden gehouden met lange termijnontwikkelingen in de omgeving van de organisatie (economisch, sociaal, demografisch en technologisch) en/of met de unieke kerncompetenties (b.v. een groep werknemers met een specifieke deskundigheid) waarover een organisatie beschikt. Men spreekt in dat verband over

strategisch HRM ofwel *SHRM*. Essentie daarbij is het goed doordenken van het personeelsbeleid in relatie met de context waarin de organisatie zich bevindt en de mogelijkheden waarover ze beschikt.

In een eerdere publicatie is de essentie van strategisch HRM in het Strategic Human Performance (SHP) model weergegeven (Steijn en Groeneveld, 2013).



Figuur 1: Het Strategic Human Performance (SHP) model (Steijn & Groeneveld, 2009)

Dit model maakt allereerst onderscheid tussen de organisatie en haar omgeving (die uit twee dimensies – een markt en een institutionele dimensie – bestaat). Op basis van de omgeving dient een organisatie- en HR strategie te worden geformuleerd. Deze strategie vertaalt zich vervolgens in concrete personeelsinstrumenten om vraag en aanbod in de organisatie

op elkaar af te stemmen. Vaak is een veranderstrategie noodzakelijk om dit te bereiken. De feitelijke implementatie van de HR activiteiten vertaalt zich in opvattingen en gedrag van medewerkers. Op hun beurt vertalen deze zich weer in organisatieprestaties. Het maakt immers voor de prestaties veel uit of het personeel al dan niet gemotiveerd is.

Het concept 'fit' – hier opgevat als afstemming, of passend maken – vormt een belangrijk element van strategisch HRM (Paauwe et al., 2013) in het algemeen en van het SHP model in het bijzonder. Die fit kan daarbij verschillende gedaanten aannemen. In de eerste plaats is er de fit tussen de organisatiestrategie (waar wil de organisatie heen?) en de HR strategie. Simpel gezegd: een fastfood restaurant (waar kwantiteit en doorstromingsnelheid erg belangrijk zijn) zal op een andere manier in haar personeel investeren dan een restaurant met twee Michelinsterren. Zo hoeft een fastfood restaurant bijvoorbeeld niet te investeren in de wijnkennis van een sommelier.

In de tweede plaats dienen de verschillende personeelsinstrumenten op elkaar te zijn afgestemd. Zo moet een organisatie personeel werven, beoordelen op relevante competenties (waarop al bij de werving is voorgesorteerd), diegenen laten doorstromen die het gewenste gedrag vertonen, et cetera. Alleen door een consequente afstemming – en hier zit een belangrijk aanknopingspunt voor integriteitsbeleid – zal men in staat zijn het gedrag van werknemers in een gewenste richting te sturen. Men spreekt hier wel over de noodzaak van coherentie en consistentie bij het inzetten van personeelsinstrumenten (Boxall & Purcell, 2011: 231). Zo heeft bijvoorbeeld Delery (1998) er op gewezen dat zogenoemde 'deadly combinations' – bijvoorbeeld het promoten van teamwork in combinatie met een strikt individueel prestatiebeoordelingssysteem – vermeden moeten worden.

Een derde vorm van fit betreft de mate waarin men er in slaagt het beoogde HRM beleid zoals dat op hoog niveau in de organisatie is bedacht, te doen landen op de werkvloer. Hier zitten tenminste twee belangrijke vertaalslagen (Vermeeren, 2014). In de eerste plaats moet het beoogde beleid worden geïmplementeerd door lijnmanagers, zij zijn immers degenen die het HRM beleid handen en voeten geven, bijvoorbeeld

door het voeren van beoordelingsgesprekken en het maken van afspraken over trainingen. In de tweede plaats moet het aldus geïmplementeerde beleid door de betrokken werknemers worden herkend. Of anders geformuleerd: hetgeen werknemers waarnemen zal neerslaan in hun gedrag, niet het beleid dat op papier is gezet. Dit geldt beslist ook voor integriteitsbeleid: als de gewenste (ethische) cultuur in de organisatie door de werkvloer niet wordt teruggezien in het (voorbeeld)gedrag van leidinggevende, loopt het proces van integriteitontwikkeling vast.

Het bovenstaande maakt al duidelijk waarom we hiervoor hebben opgemerkt dat HRM niet moet worden gelijkgeschakeld met hetgeen de HR of P&O afdeling doet. Feitelijk is deze afdeling vooral ondersteunend en voorwaardenscheppend bezig. In de praktijk wordt het *HRM beleid* vormgegeven door andere actoren: het *topmanagement* bij het bepalen van de organisatiestrategie, het *lijnmanagement* doordat zij het beoogde beleid implementeert en *de medewerker op de werkvloer* omdat hij of zij zal handelen op basis van de interpretatie die gegeven wordt aan het beleid dat men waarneemt.

3. HRM EN INTEGRITEIT: WAT HEBBEN ZE GEMEEN?

Het is interessant om vast te stellen dat wat in de vorige paragraaf is gezegd over HRM beleid ook van toepassing is op het integriteitsbeleid in organisaties. Qua werkwijze en oriëntatie lijken HRM- en integriteitsbeleid op elkaar. Beide dienen in essentie eenzelfde doel, namelijk het afstemmen, of passend maken (de fit verzorgen) van het gedrag van medewerkers met de doelen en de (kern)waarden van de organisatie (Kaptein & Wempe, 2002; Kolthoff, 2007; Van der Pol, 2014). De accenten en instrumenten, of het toetsingskader kunnen daarbij verschillend zijn, maar de interventies zijn beide gericht op het helpen

creëren en onderhouden van een cultuur die past bij de opgave en de identiteit van de organisatie.

Voor wat betreft de in de vorige paragraaf genoemde kenmerken van (S)HRM die ook van toepassing zijn op het integriteitsbeleid gaat het om het volgende:

- Net als HRM kan integriteitsbeleid niet uitsluitend het domein zijn van een aparte functionaris of (staf)afdeling (bijv. juridische zaken, compliance-, of risicomangement, vertrouwenspersoon) in de organisatie, maar is het de verantwoordelijkheid van alle medewerkers en echelons in de organisatie.
- Integriteit is onlosmakelijk verbonden aan de doelstellingen en opgaven van de organisatie. Het is evenzeer een strategisch managementdoel. Het gaat er om te bevorderen dat het gedrag en de oriëntaties van de medewerkers passen bij de opgave en de kernwaarden van de organisatie.
- Net als voor HRM geldt voor integriteitsbeleid dat de inhoud (welk gedrag past bij de organisatie?) kan variëren naar gelang de kernopgaven van de organisatie (waar is de organisatie voor?). Integer gedrag hoeft niet in alle organisaties hetzelfde gedrag te zijn, maar kan verschillen naar de aard van de organisatie en de verplichtingen en verantwoordelijkheden die zij heeft naar de relevante belanghouders. Een wethouder die de nieuwbouw van een sporthal moet aanbesteden kan niet op vakantie gaan met een bouwondernemer die de opdracht ambieert, een directeur-eigenaar van een commerciële sportschool die een nieuwe studio laat bouwen kan dat wel.
- Ook bij integriteitsbeleid is het belangrijk om consequent, coherent en consistent te zijn. Voor Mus-sencha (2004, p.14) vormen deze begrippen zelfs de belangrijkste dimensies en de ‘formele criteria’ van integriteit. Integer gedrag moet volgehouden worden in de tijd (consistent), het moet in alle lagen van de organisatie in dezelfde richting wijzen (coherent) en het moet in zijn consequenties goed uit te leggen zijn aan de belanghouders van de

organisatie (consequent). Een dergelijk integriteitsbeleid verschaft de organisatie een duurzame en gewaardeerde identiteit (imago).

Natuurlijk zijn er ook verschillen tussen HRM- en integriteitsbeleid. Het toetsingskader voor de effectiviteit van het HRM beleid is of het de organisatie helpt om beter te presteren. Het toetsingskader voor de effectiviteit van het integriteitsbeleid is of het bevordert dat het feitelijke gedrag van medewerkers overeenstemt (compliance) met het gedrag dat past bij de kernwaarden en opgaven van de organisatie (die vaak zijn geoperationaliseerd in normatieve codes, in wettelijke- en zelfgekozen regelgeving, of in mission statements). Integriteitsbeleid heeft formeel gezien (met name voor de overheidsorganisaties) eigen specifieke doelstellingen die in beeld moeten blijven en waarover verantwoording moet worden afgelegd. Vanuit die specifieke verantwoordelijkheid kan het daarom zinvol zijn om het integriteitsbeleid een eigen domein te geven, mits er sprake is van een goede koppeling en afstemming (fit) met het HRM beleid.

Een interessante gedachte hierbij is, of het feit dat de openbare sector formele publiekrechtelijke verplichtingen en verantwoordelijkheden heeft om integriteitsbeleid te voeren, ertoe kan leiden dat de band tussen HRM beleid en integriteitsbeleid verzwakt. Het gevolg van het bestaan van een geïnstitutionaliseerd toetsingskader binnen overheidsorganisatie zou immers kunnen zijn dat integriteitsbeleid vorm krijgt in een eigen formeel domein waardoor de organisatorische en inhoudelijke synergie tussen HRM- en integriteitsbeleid in de praktijk bemoeilijkt wordt.^[2]

[2] En misschien is deze vraag ook relevant voor de financiële sector, waar door de druk die is ontstaan vanuit regelgeving over governance en integriteit, speciale afdelingen en functionarissen voor ‘compliance’ en ‘riskmanagement’ bestaan die met name een juridische perspectief volgen.

4. INTEGRITEITSBELEID EN HRM BELEID IN DE PRAKTIJK

In de vorige paragrafen hebben we geargumenteed dat integriteits- en strategisch HRM beleid elkaar aanvullen. De cultuur van de organisatie is daarbij de spil en de verbindende factor. De vraag die vervolgens opkomt is of in de praktijk de combinatie ook wordt toegepast en welke motieven en verwachtingen daarbij een rol spelen.

Het is niet makkelijk om deze vraag te beantwoorden, omdat gericht onderzoek naar de organisatorische relatie tussen HRM- en integriteitsbeleid niet veel voorkomt (Hogendoorn, 2007). We moeten het doen met de interpretatie van een aantal onderzoeksresultaten waarbij op een indirecte wijze deze relatie aan de orde is geweest. Ook kunnen we wijzen op ervaringen met programma's voor integriteitontwikkeling waarbij we zelf betrokken waren.

Als we om te beginnen een aantal resultaten interpreteren van onderzoek dat verricht is naar integer gedrag van medewerkers in organisaties in het algemeen en van welke factoren dat gedrag afhankelijk is, komt daaruit naar voren dat integriteitontwikkeling meer een zaak is van groepsprocessen dan van individuele competenties (Ariely, 2012; Zaal, 2013; Zimbardo, 2006). Het grootste deel van de medewerkers in organisaties laat zich niet altijd leiden door zoiets als een individueel moreel kompas dat op koers blijft tijdens zwaar weer, als de druk (van hun omgeving) groter wordt. Zij doen vooral wat de anderen doen, volgen het gedrag na van hun leidinggevenden en van hun collega's (Straathof, 2005).

Dat groepsdynamiek en een ethische cultuur voor integriteitontwikkeling belangrijk zijn en daaraan ook meer lijken bij te dragen dan formele elementen, zoals regels, codes, eedaflegging en wetten dat doen, is eveneens een conclusie die zichtbaar wordt

in studies (Erp & Huisman, 2008; Hogendoorn, 2007; Lasthuizen, 2008; Zaal, 2013). Voorbeeldgedrag van leidinggevenden draagt bij aan het bevorderen van integriteit in een organisatie, maar, zo is de interessante conclusie van Lasthuizen (2008) niet direct als een voorbeeld voor het na te volgen gedrag, maar indirect als uitdrukking van het belang dat leidinggevenden blijkbaar hechten aan een cultuur van integriteit. Als medewerkers ervaren dat het management serieus is op het thema integriteit en bereid is daarin structureel en consequent te investeren, verhoogt het de bereidheid bij medewerkers om zich meer integer te gedragen.

Deze onderzoeksresultaten laten zien dat in de praktijk de organisatiecultuur inderdaad het aangrijpingspunt is voor effectieve integriteitontwikkeling. Daarbij gaat het niet zo zeer om individuen die al of niet integer zijn, maar om gedrag en de achterliggende collectieve waarden en normen. Managers in organisaties lijken dit ook te beseffen. In een enquête onder 56 managers, bestuurders en integriteitadviseurs over strategieën voor integriteitontwikkeling geeft 97% aan dat integriteit in organisaties afhangt van cultuur en van waarden (van der Pol, 2013).

Vanuit bovenstaande gedachte zijn door managers integriteitprogramma's gestart in hun organisaties. Voorbeelden van dergelijke programma's zijn onder andere te vinden bij woningcorporaties. Deze zijn veelal opgezet binnen het domein van het strategisch HRM beleid en worden door de deelnemers als zin- en succesvol gewaardeerd (van der Pol, e.a., 2010; Vaart & Hensel, 2010).^[3] Op hoofdlijnen kennen deze programma's een vergelijkbare 'outline', namelijk:

- De medewerkers die de operationele regie hadden van het programma waren de HRM functionarissen.

[3] Nadere informatie over de beleving en het resultaat van deze programma's zijn op verzoek door de auteurs en met toestemming van de betreffende organisaties beschikbaar.

Zij waren tevens intermediair tussen de managers en de externe adviseurs die erbij betrokken waren. Er was geen aparte rol weggelegd voor bijzondere integriteitsfunctionarissen, behoudens de vertrouwenspersoon integriteit (VPI).

- De basis van het programma was gericht op het beïnvloeden van de gewenste cultuur van de organisatie. Het programma faciliteerde een organisatiebrede dialoog via workshops die tot doel had om de fit te markeren en te fatteren tussen het gewenste gedrag en de verantwoordelijkheden die bij een functie en bij een concrete werksituatie horen ('zo doen we het hier').
- Het programma maakte inhoudelijk gebruik van de input uit specifieke HRM instrumenten (bijvoorbeeld resultaten van medewerkerstevredenheidonderzoek, functioneringsgesprekken, rapportages van vertrouwenspersonen) en koppelde de resultaten van het programma weer terug naar deze cyclus. Daarbij worden nieuwe doelen gesteld die HRM binnen de organisatie wil helpen realiseren (waar moeten we de komende tijd met elkaar aan werken als het gaat om integer gedrag?).
- Het integriteitsbeleid moet om succesvol te zijn levend worden gehouden. Herhaling en structurele aandacht is daarbij van groot belang, om de aandacht en de focus vast te blijven houden (Ariely, 2012; Beck et al., 2010). De betreffende corporaties kozen er daarom voor om het (organiseren van het) vervolg op de programma's structureel in het HRM domein te positioneren.

In andere (semi-)publieke sectoren lijkt de relatie tussen HRM- en integriteitsbeleid verschillend ingevuld en organisatieafhankelijk te zijn. Bij politiekorpsen in Nederland, die al vele jaren lang aan integriteitontwikkeling doen, zijn verschillende HRM instrumenten dienstbaar aan het integriteitsbeleid (met name werving en selectie en opleidingen) (Van Tankeren, 2007; Vossen, 2007). De verantwoordelijkheid voor integriteit ligt niettemin meestal bij bijzondere afdelingen

binnen het korps, die vaak voor zowel de preventie als voor het intern onderzoek en de sanctionering van integriteitschendingen verantwoordelijk zijn. Bij de belastingdienst daarentegen drukt HRM een duidelijke stempel op het integriteitsbeleid.^[4] Ook in het onderwijs zijn inmiddels programma's in ontwikkeling waarbij HRM- en integriteitsbeleid nauw aan elkaar zijn geknoopt.

Het is moeilijk in te schatten hoe het er bij de ministeries en de gemeenten momenteel aan toe gaat wat betreft de bijdrage van het HRM beleid aan integriteitontwikkeling. Volgens het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) blijkt in de praktijk weinig bekend over hoe het integriteitsbeleid bij de overheid feitelijk is georganiseerd (Van Wijk, 2010). Er zijn aanwijzingen dat dit – ondanks het feit dat er voor de overheidsorganisaties uniforme wettelijke verplichtingen en verantwoordelijkheden met betrekking tot het te voeren integriteitsbeleid zijn geformuleerd (zie bijv. VNG, n.d.) – nogal varieert en tamelijk pragmatisch wordt vormgegeven. Onze ervaring wijst er niet op dat de koppeling tussen strategisch HRM- en integriteitsbeleid binnen de publieke sector veelvuldig voorkomt. Misschien is dit ook een van de redenen waarom het aantal (gepercipieerde) integriteitschendingen binnen de overheid sinds 2008 niet afgenomen, maar juist toegenomen is. Opvallend is daarbij ook dat de aard van deze schendingen voor een groot deel in het domein liggen van de (ongewenste) onderlinge omgangsvormen binnen deze organisaties (De Graaf & Strüwer, 2014).

[4] Idem noot 3.

5. CONCLUSIE: HOE HRM DE INTEGRITEIT VAN ORGANISATIES KAN BEVORDEREN?

Wij hebben in dit artikel de gedachte verwoord dat een effectief en strategisch opgevat HRM beleid van groot belang is voor de bevordering van integriteit in (semi-)publieke organisaties. Bij wijze van conclusie vatten we onze gedachtelijn en enige aanbevelingen voor de praktijk als volgt samen:

- HRM beleid en integriteitsbeleid komen in de kern samen in hun invloed op de cultuur van de organisatie: het gaat over het bevorderen van het gewenste gedrag. Gedrag dat enerzijds past bij de kernwaarden en de kerntaken van de organisatie en anderzijds bij de competenties en vaardigheden van de medewerkers.
- Hoewel het micro-HRM beleid als zodanig belangrijk is, is het goed inzetten van allerlei personeelsinstrumenten onvoldoende voor succesvol integriteitsbeleid. Juist omdat het bij integriteit om het bevorderen van gewenst gedrag gaat, is afstemming met het strategisch HRM beleid noodzakelijk.
- Net zoals HRM beleid niet iets is van alleen de HR afdeling, moet integriteitsbeleid niet iets zijn van alleen van de ‘integriteitafdeling’. Leidinggevend en medewerkers vormen immers een integraal onderdeel van beide domeinen van beleid.
- Om blijvende aandacht voor integriteitsbeleid te garanderen kan een aparte functionaris of afdeling zinvol zijn, mits het HRM- en integriteitsbeleid goed op elkaar blijven afgestemd.
- HRM kan helpen om het gewenste gedrag te definiëren door een brede discussie in de organisatie te entameren over dilemma’s en gedragskeuzes die in het alledaagse werk aan de orde zijn: hoe doen we het hier, hoe willen we het hier doen en waarom? Na een dergelijke dialoog komt een gedrags- of integriteitcode pas tot leven.
- HRM kan helpen om het gewenste gedrag te faciliteren door medewerkers te selecteren die bij de organisatie(waarden) passen, die competent, vaardig en gemotiveerd zijn om dat gedrag ook daadwerkelijk in de praktijk te kunnen vertonen.
- HRM kan helpen om het gewenste gedrag te legitimeren door managers en leidinggevenden te ondersteunen het goede voorbeeldgedrag te laten zien. En ze er op te wijzen als dat niet zo is.
- HRM kan helpen om een ethische cultuur (de belangrijkste randvoorwaarde voor integriteitontwikkeling) te bevorderen, door medewerkers te ondersteunen bij het signaleren van ongepaste gedragingen, door een voorziening te bieden voor het omgaan met vermoedens van integriteitschendingen (VPI), bij het stimuleren van een houding van elkaar aanspreken (feedback) en van het elkaar corrigeren als het niet goed gaat.

Pim van der Pol is directeur van Bouwen aan Integriteit, een adviesbureau dat organisaties ondersteunt bij integriteitontwikkeling.

Contact: vanderpol@bouwenaanintegriteit.nl

Bram Steijn is hoogleraar HRM in de publieke sector bij de afdeling Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Contact: steijn@fsw.eur.nl

Literatuur

- Advies Commissie Behoorlijk Bestuur (Hal-sema) (2013). *Een lastig gesprek*. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/09/11/een-lastig-gesprek-advies-commissie-behoorlijk-bestuur.html>
- Ariely, D. (2012). *The (honest) truth about dishonesty: how we lie to everyone - especially ourselves* (First edit.). Londen: HarperCollins.
- Bax, E. H. (2003). *Kansrijk kiezen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Beck, L., Montfort, A. J. G. M. van, & Twijnstra, A. (2010). *Valt integriteit te leren?: de effectiviteit van integriteitstrainingen voor gemeentambtenaren*. Amsterdam: VU University Press.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach*. Erasmus University: Rotterdam.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Delery, J. E. (1998). 'Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research'. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- De Nederlandse Bank. (2009). *De 7 Elementen van een Integere Cultuur; Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014*. [http://www.dnb.nl/binaries/De 7 Elementen van een Integere Cultuur_tcm46-233197.pdf](http://www.dnb.nl/binaries/De_7_Elementen_van_een_Integere_Cultuur_tcm46-233197.pdf)
- Erp, J. Van, & Huisman, W. (2008). 'Toezicht en compliance'. *Tijdschrift Voor Criminologie*, 2008(50), 83-95.
- Graaf, G. de, & Strüwer, T. (2014). *Aard en omvang van integriteitsschendingen binnen de Nederlandse overheid. Binnenlands Bestuur*. http://www.integriteitsoverheid.nl/fileadmin/BIOS/data/Publicaties/Downloads/BIOS_Integriteitsschendingen.pdf
- Hogendoorn, R. A. (2007). 'Beleving van integriteit'. *Tijdschrift Voor HRM*, 73-85.
- Kaptein, M., & Wempe, J. F. D. B. (2002). *The balanced company: a theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Kolthoff, E. W. (2007). *Ethics and new public management*. VU Amsterdam. <http://dare.uvu.vu.nl/handle/1871/12692>
- Lasthuizen, K. (2008). *Leading to integrity*. VU Amsterdam. http://www.fsw.vu.nl/nl/Images/Proefschrijft_Karin_Lasthuizen_tcm30-59417.pdf
- Musschenga, B. (2004). *Integriteit: over de eenheid en heilheid van de persoon*. Utrecht: LEMMA.
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. UK: Wiley Press.
- Pol, P. van der. (2013). *Survey integriteitontwikkeling*. http://issuu.com/pimvanderpol/docs/survey_integriteitontwikkeling
- Pol, P. van der. (2014). *Integriteit: een theoretische verkenning*. http://issuu.com/pimvanderpol/docs/hoofdstuk_2_wat_is_integriteit
- Pol, P. van der, Bleker-van Eyk, S., & E.a. (2010). *Tussen regels en gedrag: een handboek integriteitsbeleid voor woningcorporaties*. (Aedes & VTW, Eds.).
- Steijn, B & S. Groeneveld (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Tweede herziene editie. Van Gorcum: Assen.
- Straathof, A. (2005). *Integriteit in teams*. Utrecht: Lemma.
- Tankeren, M. van. (2007). *Het preventieve integriteitsbeleid van de politie Amsterdam-Amstelland: onderzoek naar werking en effectiviteit*. Amsterdam: Politie Amsterdam-Amstelland.
- Vaart, B. Van Der. (2010). *Integriteit te ontwikkelen via generatieve dialoog*. Haagse Hogeschool. http://issuu.com/pimvanderpol/docs/thesis_definitief_bramvandervaart/0
- Van Wijk, N. (2010). 'Top 10: Integriteitsproblemen gemeenten'. *Gemeente.nu*. <http://bit.ly/ogOFWX>
- Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector*. Erasmus University: Rotterdam

- VNG. (n.d.). Onderwerpenindex | VNG. *VNG*. <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/arbeidsvoorwaarden-en-personeelsbeleid/integriteit/vraag-en-antwoord#t399n24832>
- Vossen, L. N. van der. (2007). *Integriteitsbeleid van de politie Amsterdam-Amstelland*.
- Zaal, R. (2013). *Manieren van bankieren : over bankiers, bonussen en effectief beïnvloeden van onethisch gedrag*. Assen: Van Gorcum.
- Zimbardo, P. (2006). "Van elk fatsoenlijk mens valt een duivel te maken." *Elsevier.nl*, 1–8. <http://www.elsevier.nl/Algemeen/nieuws/2006/12/Van-elk-fatsoenlijk-mens-valt-een-duivel-te-maken-ELSE-VIER104463W/>