

Handreiking

De integriteitscoördinator en de relatie met het management



Inhoudsopgave

Inleiding	4
1 De rollen en verantwoordelijkheden van het management	5
2 Profiel van de integriteitscoördinator	6
3 Strategieën	9

Inleiding

Veel gemeentelijke organisaties beschikken over een integriteitscoördinator of zouden over een moeten beschikken. De coördinator speelt namelijk een sleutelrol in het coördineren en implementeren van het integriteitsbeleid. De eindverantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid ligt weliswaar primair bij het management¹, maar de integriteitscoördinator vervult een zeer belangrijke rol bij het adviseren en ondersteunen van directie en management. Het management beschikt immers niet altijd over voldoende tijd, specifieke expertise op het gebied van integriteit en de noodzakelijke onafhankelijkheid om deze verantwoordelijkheid geheel zelfstandig invulling te kunnen geven.

De integriteitscoördinator vervult een taak bij het initiëren en agenderen van het integriteitsbeleid, het ontwikkelen van de passende activiteiten en het implementeren en handhaven van het beleid. En adviseert (eventueel) bij het ontwikkelen, inhuren of inkopen van instrumenten als trainingen, workshops en discussiesessies.

De belangrijkste bondgenoot van de integriteitscoördinator is het management. Het management is verantwoordelijk voor het voeren van integriteitsbeleid binnen de eigen organisatie. Het management vervult natuurlijk ook een voorbeeldfunctie. Managers zijn immers de belangrijkste cultuurdragers. Ook de wijze waarop het management over integriteit communiceert (de 'tone at the top') is bepalend voor het succes van het integriteitsbeleid. Daarnaast beslist het management ook over de positie en de taken van de integriteitscoördinator.

Is het vanzelfsprekend dat het management zijn rol als bondgenoot oppakt? Niet altijd. Het management kan daardoor de rol van de integriteitscoördinator ook belemmeren. Zo kan het voorkomen dat het management integriteit(sbeleid) niet voldoende prioriteit geeft of niet voldoende middelen beschikbaar stelt om aan dit beleid invulling en uitvoering te geven. Wellicht doordat het in de vooronderstelling leeft dat er feitelijk geen integriteitsprobleem is dat aandacht en actie vergt of doordat het integriteitsbeleid ziet als een schriftelijk stuk, een notitie en niet als iets dat dagelijks aan de orde is en medewerkers rechtstreeks in hun werkzaamheden raakt. De integriteitscoördinator heeft er dus alle belang bij om een goede relatie met het management op te bouwen en te onderhouden. Tegelijkertijd heeft de integriteitscoördinator een eigen rol binnen de organisatie, en moet hij of zij over voldoende onafhankelijkheid beschikken om kritisch te kunnen zijn op de organisatie en het management.

In deze leidraad staat de relatie van de integriteitscoördinator met het management van de organisatie centraal. Eerst wordt kort aangegeven wat van managers mag worden verwacht: wat zijn hun rollen en verantwoordelijkheden. Daarna wordt het profiel van de integriteitscoördinator beschreven. Vervolgens wordt aangegeven hoe de integriteitscoördinator ervoor kan zorgen dat het management zijn rollen en verantwoordelijkheden oppakt. Wij geven geen blauwdruk, maar benoemen tien strategieën. De integriteitscoördinator zal als een echte evenwichtskunstenaar de ene keer tegemoetkomen aan het management door aan te sluiten bij hun wensen en behoeftes en een andere keer het management streng op zijn verantwoordelijkheden wijzen.

¹ Daar waar in deze notitie de term 'management' wordt gebruikt kan ook het bestuur en/of directie worden gelezen. Intern zal een precieze invulling moeten worden gegeven aan de rol van het management en verdeling van verantwoordelijkheden ten aanzien van de integriteitscoördinator.

1 De rollen en verantwoordelijkheden van het management

Het management is primair verantwoordelijk voor het integriteitsbeleid van de ambtelijke organisatie. Managers zullen eerst moeten bepalen wat hun visie is op integriteit en integriteitsbeleid. Welke definitie hanteren wij? Wat betekent integriteit voor de organisatie? Waar en wanneer speelt integriteit in de organisatie? Wat is het ambitieniveau en hoe bereiken we de doelstellingen? Welke concrete instrumenten zijn er en zouden wij willen inzetten? Welke keuzes moeten er worden gemaakt en wat zijn hierbij de relevante criteria?

De leiding zal niet alleen het initiatief moeten nemen tot het formuleren van beleid, het zal er ook voor moeten zorgen dat het beleid daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en verankerd. En het zal ervoor moeten zorgen dat de hele organisatie, van hoog tot laag, van de noodzaak én belang van integriteit is doordrongen. Dat kan het management uiteraard niet alleen en daarom is het raadzaam om daarvoor een integriteitscoördinator aan te wijzen die het management daarin kan leiden, adviseren en ondersteunen.

Onderzoek laat zien dat codes, procedures, trainingen, discussies en toezicht daadwerkelijk bijdragen aan de integriteit van de organisatie. Het is echter de cultuur van de organisatie die het gedrag van medewerkers in sterke mate beïnvloedt. De cultuur van een organisatie is te definiëren als het sociale systeem dat er voor zorgt dat medewerkers weten hoe ze zich behoren te gedragen. Uit onderzoek blijkt ook dat managers de belangrijkste cultuurdragers zijn. In de ogen van de medewerkers bepaalt het gedrag van leidinggevendenden de norm: wat een leidinggevende doet biedt in zichzelf een rechtvaardiging voor medewerkers om hetzelfde te (gaan) doen.

Oftewel, medewerkers letten voortdurend op het management. Het gedrag van de managers wordt niet alleen gadeslagen en doorverteld, maar dikwijls ook uitvergroot. Het management zal dus niet alleen zorg moeten dragen voor het beleid, het zal ook zelf het goede voorbeeld moeten geven.

Om succesvol integriteitsbeleid te kunnen voeren en de integriteitscoördinator optimaal zijn rol te kunnen laten vervullen, moet het management in ieder geval:

- vertellen en laten zien dat het integriteit belangrijk vindt;
- proactief zijn en zelf integriteitszaken of dilemma's aankaarten of op de agenda zetten;
- voorbeeldgedrag tonen, in daad en woord;
- zich aan afspraken, regels en procedures houden;
- de regels weten te vinden, inhoudelijk kennen en uitdragen;
- oog hebben voor en aansluiten bij (dilemma's in) de dagelijkse praktijk van medewerkers;
- voorkomen om zelf de schijn tegen te hebben;
- zich kwetsbaar durven opstellen;
- medewerkers en collega-managers aanspreken op hun gedrag;
- verantwoordelijkheid nemen voor de organisatiestructuur en -cultuur;
- toegankelijk zijn (opendeurbeleid, tijd beschikbaar stellen, openstaan voor feedback, vragen en dilemma's);
- een rechte rug hebben en kordaat kunnen optreden als het moet, ongeacht rangen en standen;
- voldoende middelen beschikbaar stellen voor integriteitsbeleid (tijd, geld, menskracht, scholing).

2 Profiel van de integriteitscoördinator

Zoals gezegd is het raadzaam dat het management een integriteitscoördinator aanwijst die een belangrijke rol kan spelen bij het vormgeven, adviseren, ondersteunen en implementeren van het integriteitsbeleid. Met het aanstellen van een aparte/vrijgemaakte integriteitscoördinator maakt de organisatie tevens duidelijk dat het integriteitsbeleid belangrijk vindt en wordt de continuïteit van het thema geborgd.

Taken die de integriteitscoördinator op zich kan nemen, zijn bijvoorbeeld:

- het opstellen, invoeren, uitdragen en actualiseren van een integriteitsbeleidsplan en implementatieplan;
- het coördineren van de verschillende deelaspecten van het integriteitsbeleid;
- het ontwikkelen, adviseren over, en op het juiste moment inzetten van integriteitsinstrumenten (bijvoorbeeld folders, trainingen, notities, presentaties);
- het verzamelen van kennis en expertise op het gebied van integriteit;
- het leggen van een relatie tussen integriteit en de kerntaken, missie en de primaire processen van de organisatie;
- het geven van voorlichting, training en ondersteuning bij de implementatie van het integriteitsbeleid;
- het zoeken naar aansluiting bij activiteiten of ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, zodat de aandacht voor integriteit niet te zeer een project op zichzelf wordt;
- het organiseren van regelmatige afstemming met de medewerkers en/of afdelingen die een rol spelen in het integriteitsbeleid of de uitvoering hiervan;
- het integraal adviseren en rapporteren aan de ambtelijke en politieke leiding (bijvoorbeeld met een jaarverslag of voortgangsrapportage);
- het gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen (aan bestuur, directie, management en/of medewerkers);
- het monitoren of de gemaakte afspraken over integriteit worden nageleefd;
- integriteitsbeleid cyclisch benaderen en regelmatig bezien of nog voldoende aansluiting heeft bij de (veranderende) organisatie;
- het centraal aanspreekpunt zijn op integriteitsgebied voor de gehele organisatie en de samenhang zoeken met de vertrouwenspersonen;
- het verkrijgen van totaaloverzicht evenals het bewaken van samenhang en volledigheid;
- het aanspreekpunt zijn bij integriteitsschendingen/meldingen/ onderzoek;
- het opstellen van een (jaarlijkse) verantwoordingsrapportage over het gevoerde integriteitsbeleid ².

Om zijn werk goed te kunnen doen heeft de integriteitscoördinator een duidelijke, goed omschreven positie in de organisatie nodig. Bij voorkeur vastgelegd in een specifieke functieomschrijving of profiel. De sleutelwoorden voor positionering van de integriteitscoördinator zijn: *invloed en onafhankelijkheid*. De positie van de integriteitscoördinator moet voldoende gezag geven binnen de organisatie, zowel richting de directie van de organisatie als richting managers en medewerkers. Tegelijkertijd moet de positie voldoende onafhankelijkheid waarborgen, waardoor de integriteitscoördinator een eigenstandige, zo nodig kritische, rol kan vervullen naar management en naar de organisatie.

Het heeft de voorkeur om de integriteitscoördinator niet onder de HRM of een andere stafafdeling te laten vallen, maar op een andere plek in de organisatie vanwege de niet-HRM-onderdelen in het integriteitsbeleid (aanbestedingen, wet Bibob, administratieve organisatie etc.). Onafhankelijkheid en directe toegang tot directie en management zijn ook belangrijk om mee te nemen in de wijze van positionering.

² Een verplichting op grond van de Ambtenarenwet 20217 (artikel 4 lid 4).

Noot: Over de exacte rolinvulling van de integriteitscoördinator ten aanzien van meldingen en het onderzoeken ervan bestaan (ook binnen de literatuur) verschillende opvattingen. Daarbij is de vraag primair in hoeverre de coördinator ook daadwerkelijk zelf meldingen in behandeling moet nemen en zelf onderzoek moet verrichten. Het doen van onderzoek luistert nauw en vergt specifieke expertise. Bovendien kan de preventieve functie van de coördinator in gevaar komen als hij of zij ook nog een repressieve functie vervult. De integriteitscoördinator kan adviserend optreden bij het doen van onderzoek maar kan beter zelf geen onderzoek doen.

De voorwaarden voor het adequaat kunnen werken van de integriteitscoördinator zijn

- directe verantwoording aan het management
- onafhankelijkheid en betrouwbaarheid
- voldoende bevoegdheden
- gezag
- spin in het web
- kennisbank en netwerk
- voldoende middelen

Directe verantwoording aan het management

De integriteitscoördinator rapporteert direct aan het management. Dit betekent ook dat de integriteitscoördinator in de beleidsbeslissingen die met integriteit te maken hebben een gesprekspartner is en voor het nemen van beleidsbeslissingen gemakkelijk toegang heeft tot het management.

Onafhankelijkheid en betrouwbaarheid

De integriteitscoördinator moet voldoende onafhankelijkheid bezitten om zaken bespreekbaar te maken of aan te pakken zonder angst voor repercussies of zonder mogelijke belangenconflicten. Hij moet enerzijds het gedrag en het beleid van het management onafhankelijk kunnen beoordelen en daarover feedback kunnen geven. Anderzijds moet hij de integriteitsaspecten van het organisatiebeleid, en het integriteitsbeleid zelf naar eigen inzicht op de agenda van het management kunnen zetten. Vooral ook bij de afhandeling van integriteitsmeldingen is onafhankelijkheid en objectiviteit essentieel. De integriteitscoördinator heeft, net als een manager, een voorbeeldfunctie en dient zich hiervan altijd bewust te zijn. De integriteit van de integriteitscoördinator mag geen enkele vraag of twijfel oproepen.

Voldoende bevoegdheden

De integriteitscoördinator heeft de bevoegdheden nodig die passen bij de verantwoordelijkheden die zijn taak en functie met zich meebrengen. Tegelijkertijd moet de integriteitscoördinator ervoor waken verantwoordelijkheden weg te nemen bij het management van de organisatie. Ook moet de integriteitscoördinator niet de functie van het 'geweten' van de organisatie op zich nemen. De integriteit van de organisatie is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers, en zeker ook van het management. Anderzijds is het zo dat als iedereen verantwoordelijk is, niemand verantwoordelijkheid neemt. Aandachtspunt is dus dat de integriteitscoördinator ervoor zorgt dat de juiste mensen de juiste verantwoordelijkheden pakken. De coördinator jaagt initiatieven aan, bewaakt deze en geeft hiermee letterlijk en/of figuurlijk gezien een gezicht aan integriteitsbeleid maar het succes van het integriteitsbeleid is niet alleen van hem of haar afhankelijk.

Gezag

Om effectief te kunnen zijn moet de integriteitscoördinator voldoende gezag hebben (en gegeven worden) om beslissingen en aanbevelingen te doen die op alle lagen van de organisatie serieus worden genomen, van management tot de uitvoerende diensten. De integriteitscoördinator moet voldoende bekendheid genieten en benaderbaar zijn voor alle medewerkers, managers en andere medewerkers die een verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot het invulling geven aan integriteitsbeleid binnen de organisatie. Om als integriteitscoördinator gezag te verwerven helpt:

- steun van het management;
- leeftijd (in (dienst)jaren/levenservaring);
- positie in organisatie/ bekendheid met en binnen organisatie;
- lef: → zaken aan de orde durven stellen;
- monitoren wat in organisatie gebeurt;
- met iets nieuws durven komen;
- onafhankelijkheid (qua positie en qua persoon);
- schendingen adequaat aanpakken en afhandelen;
- betrouwbaar en integer zijn.

Spin in het web

Succesvol integriteitsbeleid sluit aan bij de werk-/sturingsprocessen van de organisatie. De integriteitscoördinator moet hiermee bekend zijn en contacten onderhouden over de ontwikkelingen op dit gebied. Dat betekent niet alleen regelmatige afstemming met het management en betrokken medewerkers maar ook met de ondersteunende stafafdelingen zoals P&O, financiën, facilitair, beveiliging, audit, etc. Van belang is de organisatie goed te kennen, zowel de structuur als de cultuur, zowel de formele kanalen als de informele kanalen. Daarnaast is kennis van de soorten functies, werkgebieden en hun kwetsbare processen belangrijk.

Kennisbank en netwerk

De integriteitscoördinator kan een belangrijke functie vervullen in het verzamelen en het onderhouden van de integriteitskennis binnen een organisatie. Aangezien integriteit een breed onderwerp is dat vele aspecten van het werk en werknemers raakt, is de integriteitscoördinator een belangrijke bron voor het verzamelen, analyseren, archiveren en verspreiden van die kennis. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om kennis over frequent voorkomende dilemma's binnen de organisatie, de integriteitskwesaties en de gevoelige processen. Maar ook het in kaart brengen en actueel houden van de integriteitsmaatregelen. En het bijhouden van relevante informatie uit medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken, rapportages van ombudsfunctionarissen en verslaglegging van vertrouwenspersonen.

Voldoende middelen

De integriteitscoördinator dient over voldoende middelen te beschikken voor het uitoefenen van zijn functie. Daartoe behoort niet alleen een eigen en voldoende budget, maar ook dat hij voldoende tijd kan besteden aan het uitoefenen van zijn functie en eventuele ondersteuning daarbij. Vooral dit laatste is heel belangrijk, uit onderzoek blijkt namelijk dat veel integriteitscoördinatoren het gevoel hebben niet voldoende tijd te hebben of te krijgen voor hun integriteitstaak³.

De omvang van de benodigde middelen, ondersteuning en capaciteit is uiteraard ook afhankelijk van de grootte van de organisatie.

3 Zie : [Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven](#), Huis voor Klokkeluiders (2021).

3 Strategieën

Integriteit heeft in de alledaagse praktijk nog al te vaak een negatieve bijklank. Meestal komt het vooral ter sprake rondom een incident of een vermoeden daarvan, of wordt integriteit in de eerste plaats opgevat als inperkende of juist zinloze regelgeving. Geen onderwerp waarmee een manager makkelijk kan 'scoren' dus. Het is doorgaans dan ook niet makkelijk voor de integriteitscoördinator om een dergelijk onderwerp op de agenda van het management te krijgen en het daar op te houden.

Toch is het van essentieel belang voor het succes van het integriteitsbeleid dat het een punt van frequente aandacht is van het management en dat aansluiting wordt gezocht bij de dagelijkse werkzaamheden van management en medewerkers en hierbij concrete, nuttige hulpmiddelen en ondersteuning worden geboden. De integriteitscoördinator kan het management hierbij begeleiden en ondersteunen. Het management moet er dan wel voor zorgen dat de integriteitscoördinator die rol kan vervullen. Helaas gaat dat niet altijd vanzelf. Zo kunnen wisselingen in het management positieve of negatieve gevolgen hebben voor de betrokkenheid op het onderwerp en kan het ook invloed hebben op houding en gedrag van mensen binnen de organisatie.

Er kunnen vele redenen zijn waarom het management niet als vanzelfsprekend de verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid oppakt: geen urgentiebesef, 'we hebben toch al een code', andere prioriteiten of onvoldoende inzicht in het belang en de betekenis van integriteit voor de organisatie. De integriteitscoördinator moet een evenwichtskunstenaar (kunnen) zijn. Hij moet vele ballen tegelijkertijd in de lucht houden en kan daarbij geen gebruik maken van één vaste manier van problemen aanpakken. Belangrijk is voortdurend voor ogen te houden wat het doel is, hoe je iets in beweging krijgt en hoe je verder komt met het organiseren van een hoge mate van integriteit.

Soms betekent dit aansluiting zoeken bij de wensen, behoeftes en taal van managers, soms betekent dit juist dat de integriteitscoördinator met iets heel nieuws of anders moet komen. Soms moet hij op zijn strepen gaan staan en zijn gezag in de organisatie gebruiken om iets voor elkaar te krijgen, om iets af te dwingen, om zijn eigen positie niet kwijt te raken.

De integriteitscoördinator moet ervoor waken de eindverantwoordelijkheid bij de manager weg te halen, hij moet vooral proberen de bal bij hem te leggen, maar er kunnen ook zaken zijn waar strakkere regie nodig is. In deze paragraaf worden tien strategieën benoemd om het management te stimuleren en te ondersteunen:

1. de positie van de integriteitscoördinator formaliseren;
2. praktijkvoorbeelden met management bespreken;
3. onderzoeksresultaten met management bespreken;
4. incidenten met management bespreken;
5. aansluiten bij wensen en behoeftes management;
6. opleiding en kennisoverdracht;
7. 'best practices' met management bespreken;
8. het belang en de betekenis van integriteit communiceren;
9. de rollen en verantwoordelijkheden van de integriteitscoördinator communiceren;
10. bondgenoten zoeken bij problemen met management.

1 *Positie integriteitscoördinator formaliseren*

Dé integriteitscoördinator bestaat niet, de manier waarop de relatie met het management is vormgegeven verschilt tussen integriteitscoördinatoren ook aanzienlijk. Sommige integriteitscoördinatoren hebben dagelijks contact met het management en anderen hebben een jaar(plan)gesprek met een manager dat integriteit in de portefeuille heeft en communiceren de rest verder per mail.

Bij voorkeur zit de integriteitscoördinator zo dicht mogelijk bij degene die eindverantwoordelijk is, die

integriteit in portefeuille heeft. Dit gaat nadrukkelijk verder dan functionele lijnen; het is belangrijk dat de integriteitscoördinator rechtstreeks toegang heeft tot 'de top'. Wat hierbij helpt is de eigen rol steeds opnieuw helder te maken en te zorgen dat dit aansluit bij de wensen/behoefte van de eindverantwoordelijke(n). Ook kan de integriteitscoördinator beter oppassen met te vaak en te veel via de management op te leggen of te regelen: dan lukt wellicht dat ene ding, maar kan het weerstand oproepen op andere dingen waardoor die kunnen mislukken of minder succesvol uitpakken.

Belangrijke basis voor de formalisering van de positie van de integriteitscoördinator is een duidelijke functie/taakomschrijving.

Werkgroep/netwerk integriteit

Een manier om de aandacht voor integriteit te borgen is het instellen van een intern netwerk en/of werkgroep. Cruciaal is dat deze werkgroep of dit netwerk wordt bemenst vanuit verschillende domeinen binnen de organisatie (bijvoorbeeld medewerkers uit de ondernemingsraad, een vertrouwenspersoon/bedrijfsarts, leidinggevers, iemand vanuit bestuurszaken, ICT, Financiën of de Auditdienst, iemand vanuit P&O en een lid van het directieteam).

De werkgroep/netwerk heeft een rol in het levend houden van het thema integriteit. In dit netwerk/werkgroep kan het gaan om regels en procedures, hoe integriteit op de agenda te zetten of te houden, gewenste houding en gedrag binnen de organisatie, etc.

Door middel van een dergelijk netwerk kan er een continue wisselwerking zijn tussen de ontwikkelingen in de organisatie en het levend houden van integriteit(beleid). De werkgroep doet de aanzet en de organisatie neemt 'het stokje over'. Vanuit dit interne netwerk is de uitwisseling met externe partijen ook belangrijk; dit zorgt voor het ophalen van nieuwe kennis en ervaringen.

2 *Praktijkvoorbeelden met management bespreken*

Leg voorbeelden en vragen/casussen van medewerkers voor aan managers en bespreek met hen een optimaal antwoord of gedragslijn. Bespreek hierbij ook de enorme impact van het voorbeeldgedrag van leidinggevers. Vaak koppelt het management integriteit aan incidenten. Met goede vragen en voorbeelden wordt de breedte van integriteit in het dagelijkse werk zichtbaar en het belang dat medewerkers hechten aan effectieve sturing.

Daarnaast kunnen integriteitscoördinatoren met de managers de boodschap die zij uitdragen in interviews, speeches, artikelen en andere gepubliceerde teksten bespreken en hen wijzen op de zichtbaarheid en consistentie van de boodschap die zij uitdragen en aangeven hoe de boodschap door de medewerkers wordt gehoord.

3 *Onderzoeksresultaten met management bespreken*

De integriteitscoördinator kan onderzoeks- en/of enquêteresultaten met het management bespreken. Dit kan bijvoorbeeld het jaarverslag of een voortgangsrapportage zijn, of een rapport van de Rekenkamer of de Ombudsman. Ook lenen de resultaten van een enquête onder een representatieve steekproef van het werknemersbestand zich hier goed voor. Bevrage de medewerkers op integriteit, het morele klimaat en hun perceptie van het leiding/management. Gebruik de resultaten om belangrijke onderwerpen bespreekbaar te maken en onderzoek (of ontwikkel) samen met het management strategieën om de aandacht voor integriteit te versterken. Nuttig is ook het uitvoeren van een kwetsbaarheidsonderzoek of risicoanalyse waarmee de organisatie inzicht krijgt in kwetsbare (werk)processen, integriteitsrisico's, de mate van volwassenheid van het staande beleid en mogelijke aanbevelingen ter verbetering daarvan.

4 *Incidenten met management bespreken*

Incidenten kunnen worden gebruikt om integriteit op de agenda van de management te krijgen.

In sommige organisaties is dit geformaliseerd. Bijvoorbeeld in een regulier overleg. Of door alle meldingen eerst met het management te bespreken en vervolgens in maandrapportages aan het overige management en in het jaarverslag een totaaloverzicht te bieden (in meer algemene termen).

Een nadeel van integriteit via incidenten bespreekbaar maken, is dat het vaak defensieve reacties oproept en dat de nadruk gemakkelijk op het voorkomen van incidenten komt te liggen (negatieve aanpak) in plaats van op het bevorderen van goed gedrag (positieve aanpak). Belangrijke vuistregels bij het 'leren van incidenten' zijn:

- Pas op dat er door het bespreken van incidenten naar elkaar wordt gewezen (aanvallen) of dat men zich beperkt tot 'ach en wee' roepen en uitwisseling van onnodige details (discussie blijft beperkt tot anekdotisch niveau) zonder dat dit tot lessen leidt. Bedenk dat niemand het prettig vindt om onderwerp van 'roddel' te zijn. Productiever is wanneer informatie worden gebruikt om te vergelijken: hoe speelt dit bij jou, hoe zit het dan bij mij, waar zitten de verbeterpunten? Denadruk ligt dan op bewustwording en leereffecten.
- Maak alleen zichtbaar wat strikt noodzakelijk is (afhankelijk ook van het soort overleg).
- Experimenteren met het registreren van incidenten kan helpen bij het agenderen van integriteit (zie <https://www.aeno.nl/gir>⁴).
- Indien een rapport wordt opgesteld naar aanleiding van een incident, geef dan niet alleen aan of er sprake is van een incident etc., maar combineer dit altijd met preventieve lessen: hoe zorgen we ervoor dat dit niet nog een keer gebeurt?

5 Aansluiting zoeken bij wensen en behoeften van het management

Probeer te bedenken wat het management in beweging brengt. Wat speelt er, wat hebben ze nodig, waar hebben ze last van, hoe kun je ze ondersteunen, wanneer komen ze in actie? Hierbij is het belangrijk de goede balans te vinden in het aanreiken van praktische hulpmiddelen zonder daarbij zelf op de stoel van de manager te gaan zitten. Ga vanuit de eigen positie als integriteitscoördinator na welke kennis of handreikingen managers nodig hebben. Hierbij helpt het ook om zelf zichtbaar te zijn bij het management, bijvoorbeeld door presentaties te geven over de ontwikkelingen en of nieuwe risico's in het werkveld van integriteit, zowel in de eigen organisatie als daarbuiten.

Ook het ontwikkelen en organiseren van discussies en workshops, terugkoppelingen over incidenten en het opstellen van een jaarverslag /voortgangsrapportage⁵ ondersteunt hierbij.

Het helpt om aansluiting te zoeken bij de dagelijkse werkelijkheid van het management en doelen concreet te houden. Hiermee wordt een win-winsituatie gecreëerd.

6 Opleiding en kennisoverdracht

Zorg ervoor dat het management de kans krijgt meer inzicht te verwerven in hun cruciale rol bij het bevorderen van een sterke integriteitscultuur. Breng bijvoorbeeld geregeld artikelen, rapporten, speeches, krantenberichten, etc. onder de aandacht die laten zien hoe integriteit steeds opnieuw invloed heeft op hun werk, overdrijf dit echter niet. Organiseer workshops waarin ze nadenken over hun voorbeeldrol (wat houdt die rol concreet in?) en reik ze handvatten aan om hieraan invulling te geven. Daarbij is niet eens zo belangrijk dat het woord integriteit voorop staat, zolang de thematiek maar aan de orde komt. Sommige organisaties hebben goede ervaringen met 'cultuurdragers' of 'ambassadeurs' die niet functioneel met integriteit bezig zijn, maar het wel een warm hart toedragen. Zij kunnen bijvoorbeeld een rol spelen in het begeleiden van integriteitsdiscussies en een voorpost voor integriteitsbeleid worden.

7 'Best practices' met management bespreken

Managers willen niet zelf steeds het wiel uit hoeven vinden. Speel hierop in door te onderzoeken hoe in andere organisaties het management wordt betrokken bij de activiteiten van de integriteitscoördinator. Een suggestie is om integriteitscoördinatoren van verschillende organisaties bij elkaar op bezoek te laten gaan en -een deel van het- management daarbij uit te nodigen. Als dit één keer lukt, dan zullen andere managers zich wellicht ook geroepen voelen te komen, dit zijn dan mooie gelegenheden om het management over het onderwerp na te laten denken en te laten horen hoe het bij anderen is geregeld.

Ook bestaan er goede ervaringen van managers die hun positieve of negatieve ervaringen op integriteitsgebied deelden met managers binnen de eigen organisatie. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om een bepaalde aanpak die binnen het eigen organisatieonderdeel heel goed heeft uitgedaan en tot aanbeveling voor anderen

4 Eventueel combineren met het incidentmanagementproces. Informatiebeveiligingsgebeurtenissen behoren zo snel mogelijk via de juiste leidinggevende niveaus te worden gerapporteerd (Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) art. 16.1.2).

5 Dit is een ook een verplichting op grond van de Ambtenarenwet 2017 (artikel 4, lid 4)

strekt, of juist om hele negatieve ervaringen of problemen waarmee deze is geconfronteerd te delen met anderen, zodat anderen ervan kunnen leren.

8 *Het belang en de betekenis van integriteit communiceren*

Om integriteit op een positieve manier onder de aandacht te brengen is het belangrijk om constant, juist ook als er geen incidenten zijn, over belang en betekenis van integriteit te communiceren. Wanneer er een incident is, dan is er bij medewerkers van de organisatie veel aandacht voor integriteit, maar dat is veelal negatieve aandacht: er is iets mis. Het betreft vaak een incident in de letterlijke betekenis van het woord: iets wat niet vaak voorkomt. En heeft vaak te maken met *misbruik* van bevoegdheden of mogelijkheden te maken heeft dan van het *eigenlijke* gebruik van die mogelijkheden of bevoegdheden zoals dat voor de meeste werknemers tot de dagelijkse praktijk hoort. Veel van de tijd en aandacht van de manager en van de integriteitscoördinator gaan dan zitten in het temperen van geruchten en speculaties.

Door alleen dergelijke incidenten aan te grijpen om over integriteit te communiceren, zullen medewerkers integriteit altijd associëren met incidenten en negativiteit. Beter is het om elke gelegenheid aan te grijpen om op enigerlei wijze te communiceren, liefst persoonlijk. Bij een nieuwe notitie, een nieuwe procedure, bij het uitkomen van het jaarverslag, bij het benoemen van vertrouwenspersonen, of bij het afleggen van de ambtseed. Het belang van de eed en integriteit wordt nog eens onderstreept door deze alleen af te laten nemen door een bestuurder.

Ambtseed

Het is tegenwoordig gebruikelijk dat een bestuurder of gemeentesecretaris de ambtseed afneemt. Dit benadrukt dat een dergelijke sessie niet slechts een formeel ritueel is, maar een ceremonie waaraan in de organisatie veel belang wordt gehecht. Soms blijkt dat de desbetreffende bestuurder opeens een andere prioriteit heeft. Een suggestie is om de sessie dan af te blazen. Daarmee wordt aan de medewerkers het signaal afgegeven dat hier zoveel belang aan wordt gehecht dat alleen de betrokken bestuurder zelf de eed kan afnemen. Tegelijkertijd is het een sterke manier om de bestuurder te wijzen op zijn verantwoordelijkheid voor de beeldbepaling.

Dichtbij

De integriteitscoördinator kan aanbieden in werkoverleggen te komen. Daarmee maakt hij ook concreet wat het integriteitsbeleid inhoudt, geeft hij het handen en voeten en laat hij zien dat het meer is dan een notitie schrijven. Bij communicatie over integriteit is het uitgangspunt het stimuleren van goed ambtenaarschap, met een positieve toon, waarbij zo concreet mogelijk wordt benadrukt dat integriteit iets is wat plaatsvindt in het handelen van de medewerkers. Communicatie over incidenten kan beter via andere lijnen en op een andere wijze lopen, waarbij ook het belang van de betrokkene een belangrijke factor is (waardoor er minder open gecommuniceerd kan worden).

9 *De rollen en verantwoordelijkheden van de integriteitscoördinator communiceren*

Om effectief te kunnen zijn moet binnen de hele organisatie een correct beeld bestaan van de rollen en verantwoordelijkheden van de integriteitscoördinator. Management en medewerkers moeten weten wat ze kunnen verwachten, 'waar de integriteitscoördinator van is/voor staat' en welke taken en verantwoordelijkheden bij het management horen. Ook moet duidelijk zijn welke taken de integriteitscoördinator niet heeft. Zoals eerder aangegeven vormt een heldere taak- en/of functieomschrijving de basis daarvoor.

Er zijn verschillende manieren waarop de integriteitscoördinator zichzelf in de organisatie kan presenteren. Bijvoorbeeld via een pagina op de intranetsite, voorlichtingssessies, de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers, via folders, vertrouwenspersonen, en de ambtseedsessie en het jaarverslag. De integriteitscoördinator moet ervoor zorgen dat hij een factor is waar men niet omheen kan. Een belangrijke succesfactor hierbij is zijn herkenbaarheid in de organisatie. Dat kan onder andere door het leggen van persoonlijke contacten met medewerkers en management en aanwezig te zijn bij belangrijke bijeenkomsten. Wees laagdrempelig en goed bereikbaar voor medewerkers en managers.

Kritische succesfactoren zijn:

- houd je aan je rol;
- wees consequent, kortdaat en eenduidig;
- geef concrete en handzame adviezen;
- geef zaken terug die niet bij je rol horen;
- zorg voor evenwichtige aandacht van het management voor je taken;
- professionaliteit, onafhankelijkheid, betrouwbaarheid, toegankelijkheid, authenticiteit (en niet roomser dan de paus zijn, niet veroordelen, niet hameren op de regeltjes, niet moraliseren);
- vertrouwelijkheid.

10 Bondgenoten zoeken bij problemen met management

Soms zit het tegen en lukt het de integriteitscoördinator niet om aan tafel te komen met het management. Het is dan vooral een kwestie van bondgenoten zoeken, door bijvoorbeeld:

- andere gezaghebbende mensen in te schakelen;
- samen te werken/op te treden met andere 'integriteitgerelateerde' functies in de organisatie (zie onder punt 1 de vorming van een intern netwerk/werkgroep)
- een discussiesessie met het management organiseren om bloot te leggen welke dilemma's er zijn en/of spelen;
- een bevlogen externe in te schakelen (liefst van een andere overheidsorganisatie, anders adviesbureau) en voorbeelden/successen van andere organisaties te gebruiken;
- een sponsor te zoeken, bijvoorbeeld een enthousiaste directeur;
- een integriteitsaudit of risicoanalyse laten doen, zodat er 'objectieve' informatie is om het gesprek te voeren en om de noodzaak van integriteit inzichtelijk te maken;
- draagvlak zoeken of vergroten bij de medewerkers.

**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93
info@vng.nl

november 2021

[vng.nl](https://www.vng.nl)