



BUREAU INTEGRITEITSBEVORDERING OPENBARE SECTOR

# HANDREIKING

## HRM EN INTEGRITEIT ONLOSMAKELIJK VERBONDEN

CAOP



## HANDREIKING

# HRM EN INTEGRITEIT ONLOSMAKELIJK VERBONDEN

**CAOP  
BIOS**

### **Informatie**

W [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)  
E [info@integriteitoverheid.nl](mailto:info@integriteitoverheid.nl)  
T 070 - 376 59 37

Juli 2009



---

# Gebruiksvoorwaarden

Deze handreiking is ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector). BIOS, geïnitieerd en ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), is per 1 januari 2009 ondergebracht bij het CAOP, het kennis- en dienstencentrum op het terrein van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein.

Deze uitgave is ontwikkeld en toepasbaar voor alle overheidsorganisaties. Het intellectuele eigendom berust bij BIOS en is auteursrechtelijk beschermd. Het is niet toegestaan deze handreiking, of delen daarvan, voor andere (commerciële) doeleinden te gebruiken zonder voorafgaande toestemming van BIOS.



---

# Inhoudsopgave

## **Inleiding 7**

<b>1</b>	<b>Specifiek op integriteit gerichte HRM-instrumenten 9</b>
1.1	Inleiding 9
1.2	Integriteit bij indiensttreding 9
1.3	Integriteit bespreken op vaste contactmomenten 12
1.4	Trainingen integriteit 13
1.5	Functiebeschrijvingen, functiescheiding en functieroulatie 14
1.6	Nevenwerkzaamheden en financiële belangen 17
1.7	Regels en handhaving 18
<b>2</b>	<b>Reguliere HRM-instrumenten integer inzetten 21</b>
2.1	Inleiding 21
2.2	Aandachtspunten bij werving en selectie 22
2.3	Beoordeling van functioneren 23
2.4	Aandachtspunten bij beloningen 24
2.5	Ontplooiingsmogelijkheden 25
2.6	Aandacht voor uitstroom 26
<b>3</b>	<b>Afsluiting 29</b>





---

# Inleiding

De laatste jaren is de aandacht voor integriteit in de openbare sector toegenomen. Dat blijkt uit aangescherpte wetgeving, de oprichting van diverse bureaus integriteit op verschillende niveaus en de ontwikkeling van tal van nieuwe integriteitsinstrumenten en maatregelen zoals: risicoanalyses, integriteitsaudits, vertrouwenspersonen integriteit, dilemmatrainingen, gedragscodes enzovoort.

De focus van het integriteitsbeleid heeft zich lang gericht op de ambtenaar: wat mag wel en wat mag niet. Dit perspectief is terug te zien binnen veel gedragscodes die vaak een opsomming zijn van geboden en verboden vanuit het oogpunt van integriteit. In de Ambtenarenwet (2006) wordt integriteit invulling gegeven vanuit het perspectief van *goed ambtenaarschap* en *goed werkgeverschap*.

Goed ambtenaarschap betekent dat de ambtenaar zijn bevoegdheden, informatie en middelen op een zorgvuldige en verantwoordelijke wijze gebruikt en oog heeft voor de omgang met collega's en burgers. Goed werkgeverschap betekent dat de werkgever verantwoordelijk is voor het voeren van een samenhangend en evenwichtig integriteitsbeleid. Daartoe behoort het zo goed mogelijk in kaart brengen van kwetsbare processen en het zo veel mogelijk wegnemen van integriteitsrisico's en verleidingen om de ambtenaar te beschermen tegen misstappen. Ook de zorg voor een open, eerlijke en moreel gezonde organisatiecultuur, waarin het mogelijk is om kritiek te uiten wordt daartoe gerekend.

Deze publicatie belicht het onderwerp integriteit vanuit het perspectief van Human Resource Management (HRM).<sup>[1]</sup>

---

[1] *HRM wordt in deze publicatie gebruikt als synoniem voor personeelsbeleid.*

---

HRM en integriteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De relatie tussen integriteit en HRM kan op twee manieren worden uitgewerkt. In de eerste plaats bestaan er HRM-instrumenten die specifiek gericht zijn op het bevorderen van integriteit zoals het bespreken van integriteit bij indiensttreding, trainingen, functiebeschrijvingen, functiescheiding en -roulatie en regelgeving. Daarnaast is de afgelopen jaren het besef ontstaan dat de wijze waarop de werkgever omgaat met zijn personeel en invulling geeft aan zijn personeelsbeleid van invloed kan zijn op de integriteit van de medewerkers. Het gaat erom dat de reguliere HRM-instrumenten door de werkgever integer worden ingezet. Hierbij kan gedacht worden aan zaken als beoordeling, beloning, werving en selectie, opleidingsmogelijkheden en promotie.

### **Aanleiding en doel**

De gedachte dat HRM en integriteit verbonden zijn, is niet nieuw. De Ambtenarenwet stelt dat overheden integriteitsbeleid moeten voeren en dat het thema integriteit een vast onderdeel van het personeelsbeleid vormt, onder meer door integriteit in functioneringsgesprekken en werkoverleg aan de orde te stellen en het aanbieden van scholing en vorming op het gebied van integriteit.<sup>[2]</sup>

Ook in de internationale literatuur wordt het verband tussen personeelsbeleid en integriteitsbevordering gelegd.

In deze handreiking wordt de samenhang tussen integriteit en het personeelsbeleid verduidelijkt en toegelicht. De handreiking heeft geen uitputtend karakter, maar dient vooral ter inspiratie en bewustwording en is een handvat voor een praktische inbedding van integriteit binnen de HRM-praktijk van de eigen organisatie. De handreiking is primair bestemd voor medewerkers Personeelszaken, leidinggevend, integriteitsfunctionarissen en coördinatoren integriteit. De inhoud van deze handreiking kan door hen worden vertaald naar de eigen organisatie.

---

[2] *Staatsblad 2005, 695. Wet van 22 december 2005, houdende wijziging van de Ambtenarenwet en enkele andere wetten in verband met goed ambtelijk handelen, goed werkgeverschap en algemene regels over integriteit. artikel 125 quater, b.*

---

# 1 Specifiek op integriteit gerichte HRM-instrumenten

## 1.1 Inleiding

Specifiek op integriteit gerichte HRM-instrumenten en maatregelen kunnen helpen het onderwerp integriteit onder de aandacht te brengen van medewerkers, kaders te stellen, medewerkers te beschermen tegen verleidingen, hen beter in staat te stellen om juiste afwegingen te maken in ambtelijke dilemma's en de organisatie te beschermen tegen mogelijke integriteitsschendingen.

HRM-medewerkers kunnen daarom een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het integriteitsbeleid. Hierbij kan worden gedacht aan training van nieuwe medewerkers bij binnenkomst en bespreking van het thema integriteit tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en werkoverleggen. Hoewel de afdeling Personeelszaken deze activiteiten in de regel niet allemaal zelf kan uitvoeren, kan het wel het management en de leidinggevenden stimuleren en ondersteunen bij het agenderen, het opstellen en het uitvoeren van integriteitsbeleid. In dit hoofdstuk worden verschillende HRM instrumenten besproken die kunnen worden ingezet om integer handelen in de organisatie te bevorderen.

## 1.2 Integriteit bij indiensttreding

Een ministerie heeft een vacature voor een beleidsmedewerker. De aard van de functie brengt met zich mee dat er bijzondere eisen gelden ten aanzien van de integriteit van de functievervuller. De vacature wordt geplaatst in de landelijke dagbladen. Binnen twee dagen is de eerste sollicitatie binnen. De directeur denkt niet lang na, nodigt de persoon uit, praat vijftien minuten met hem en neemt hem ter plekke aan. Drie maanden later blijkt dat de sollicitant recentelijk een gevangenisstraf

---

heeft ondergaan wegens valsheid in geschrifte.

Integriteit begint bij de voordeur. Werkgever en werknemer moeten een goed beeld van elkaar krijgen. Ze moeten van elkaar weten welke waarden en normen voor hen gelden, wat ze op dit gebied van elkaar mogen verwachten en waar ze elkaar op aan kunnen spreken. De werkgever zal zich een beeld willen vormen van de betrouwbaarheid en integriteit van de kandidaat-werknemer, terwijl de werknemer een beeld wil krijgen van de cultuur binnen de organisatie. Bij het aantrekken en binnenkomen van een nieuwe medewerker is een aantal momenten te onderscheiden waarop integriteit een rol speelt.

### 1.2.1 Toetsing sollicitanten

De werkgever heeft een aantal middelen ter beschikking om de integriteit van de sollicitant te toetsen.<sup>[3]</sup> Naast het verkrijgen van een beeld van de sollicitant worden hiermee ook sollicitanten die niet aan het vereiste integriteitsniveau voldoen 'afgeschrikt'.

Niet voor elke functie is hetzelfde niveau van toetsing nodig, dat hangt af van de kwetsbaarheid van de functie. Wat kan de werkgever bijvoorbeeld doen om een sollicitant te toetsen?

- integriteit expliciet noemen in de vacaturetekst;
- vragen om een uitgebreid Curriculum Vitae;
- vragen om referenties op te geven en deze ook nagaan;
- vragen om originele getuigschriften/diploma's;
- vragen om een verklaring omtrent het gedrag<sup>[4]</sup> of het opvragen van justitiële gegevens<sup>[5]</sup>;
- in geval van een vertrouwensfunctie: een veiligheidsonderzoek<sup>[6]</sup> laten instellen;
- tijdens het sollicitatiegesprek wijzen op integriteitsaspecten;

---

[3] Bij BIOS is een aparte handreiking verkrijgbaar die uitgebreid ingaat op werving en selectie en integriteit.

[4] Zie de website van het Ministerie van Justitie: [www.justitie.nl](http://www.justitie.nl).

[5] Op basis van regelgeving inzake justitiële en strafvorderlijke gegevens (voorheen: antecedentenonderzoek).

[6] Wet veiligheidsonderzoeken. Zie de website van de AIVD

- 
- de sollicitatieprocedure consequent volgen;
  - vragen om een legitimatiebewijs en originele salarisstroken met het laatstverdiende loon;
  - integriteitsaspecten opnemen in een assessment (indien dat onderdeel is van de sollicitatieprocedure);
  - een geheimhoudingsverklaring laten ondertekenen.

### 1.2.2 Afleggen eed/belofte

Het afleggen van de eed of belofte is een belangrijk moment om het belang van integer ambtelijk handelen te benadrukken. Met het afleggen van de eed of de belofte bevestigt de ambtenaar dat hij zich als een goed ambtenaar zal gedragen. Uiteraard behoort iedereen te weten dat hij of zij zich aan de wet moet houden en dat bijvoorbeeld fraude en corruptie strafbaar zijn. Met het afleggen van de eed of belofte wordt nog eens expliciet onder de aandacht gebracht dat de ambtenaar de Grondwet en alle overige wetten moet eerbiedigen, dat hij zich zal houden aan interne beleidslijnen en geldende waarden en normen, en dat hij zal handelen 'zoals een goed ambtenaar betaamt'.

Het is een goede gelegenheid om de ambtenaar te wijzen op de rol van de overheid als handhaver van de democratische en rechtsstatelijke waarden en normen. Ook om de ambtenaar zich bewust te laten worden van de verantwoordelijkheden die zijn positie met zich meebrengt en de consequenties van zijn gedragingen. De ambtenaar zweert of belooft dat hij zich aan deze normen en waarden zal houden.

De Ambtenarenwet verplicht overheidsorganisaties om ambtenaren bij hun aanstelling de eed of belofte te laten afleggen. De betekenis van de eed of belofte wordt onderstreept door dit op een inspirerende wijze te laten plaatsvinden, ten overstaan van een hoge (zo niet de hoogste) functionaris van de organisatie, en in een passende ambiance.

### 1.2.3 Aandacht voor integriteit in de introductieperiode

Nieuwe medewerkers kennen de voorschriften, procedures en omgangsvormen van de organisatie nog niet. Ook weten zij nog niet hoe eventuele integriteitskwetsies of -vraagstukken kunnen worden aangekaart. Om te voorkomen dat dit gebrek aan informatie henzelf én de organisatie

---

kwetsbaar maakt, is het belangrijk om nieuwe medewerkers bij binnenkomst hierover voor te lichten. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden op een introductiemiddag of in een startgesprek met de leidinggevende of HRM-medewerker.

Wat komt bijvoorbeeld aan de orde bij deze voorlichting?

- een actueel exemplaar van de gedragscode geven en toelichten;
- het introduceren van de vertrouwenspersoon integriteit<sup>[7]</sup>;
- het toelichten van de klokkenluidersprocedure;
- het aanwijzen van een mentor die de nieuwe ambtenaar begeleidt;
- workshop integriteit met een dilemmatraining.

### 1.3 Integriteit bespreken op vaste contactmomenten

Een belangrijk onderdeel van personeelsbeleid is het bespreken van integriteitsaspecten op reguliere contactmomenten tussen de leidinggevende en de ambtenaar. Werkoverleggen, afdelingsvergaderingen en functioneringsgesprekken lenen zich daar in ieder geval goed voor. Leidinggevendenden kunnen vragen of de medewerker lastige situaties heeft meegemaakt en hoe hij of zij daarmee is omgegaan. Medewerkers kunnen dan mogelijke verbeterpunten voor de organisatie aan de hand doen.

Ook kunnen leidinggevendenden bijvoorbeeld vragen naar eventuele nevenwerkzaamheden van de medewerker. Integriteit kan ook aan de orde worden gesteld in een apart integriteitsoverleg.<sup>[8]</sup> Daarin kunnen integriteitsvraagstukken besproken worden. Ook een exitgesprek is natuurlijk een vast contactmoment en kan worden gebruikt om integriteitsaspecten van het werk te evalueren (zie ook 2.6).

Een gemeente wil een stuk grond bestemmen als gebied waarop bedrijven zich kunnen vestigen. Om zich een beeld te vormen van het soort bedrijven met interesse, gaan gemeenteamttenaren bij een aantal potentiële bedrijven langs. De wijze waarop zij worden ontvangen, verschilt enorm. Meestal een sobere vergadering, maar soms ook met een uitgebreide lunch. In een enkel geval wordt er zelfs uitgebreid 'gesmeerd

---

[7] Voor handvatten voor het inrichten en de globale taakinvulling van de VPI-functie: zie de Handreiking Vertrouwenspersoon Integriteit op [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)

[8] Zie de Leidraad Integriteitsoverleg: [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)

---

en gefêteerd'. De ambtenaren waren daar niet op voorbereid en voelen zich overrompeld. Zij vragen zich af hoe ze kunnen bepalen of een en ander verantwoord is. Hierop besluit het betreffende afdelingshoofd om regulier aandacht te gaan besteden aan integriteit tijdens werkoverleggen zodat medewerkers kunnen leren van elkaars ervaringen.

## 1.4 Trainingen integriteit

Er zijn situaties waarin het niet meteen duidelijk is welke afweging een ambtenaar moet maken om integer te handelen. Iedere medewerker krijgt vroeg of laat te maken met verschillende en soms conflicterende waarden en belangen die om voorrang strijden. Een gedragscode of andere regels kunnen hiervoor weliswaar houvast bieden maar het is niet mogelijk om voor elke situatie vooraf een regel of oplossing te bedenken. Elke individuele ambtenaar moet zich ervan bewust zijn dat hij in situaties kan komen die een juiste afweging vergen. De ambtenaar moet dus ook in staat worden gesteld om op basis van goede argumenten gefundeerde keuzes te maken.

Dilemmatrainingen kunnen daarbij helpen.<sup>[9]</sup>

Dilemmatraining is een verzamelnaam voor allerlei trainingen, workshops en seminars, waarin ambtenaren onder begeleiding met elkaar bespreken wat integriteit betekent voor het eigen functioneren. Voorop staat bewustwording: medewerkers worden geoefend in het herkennen van complexe situaties waarin integriteitsvraagstukken een rol spelen. Tijdens de sessies worden de deelnemers ook geïnformeerd over het integriteitsbeleid van de organisatie en de voor hen geldende kaders zoals 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 dilemma te komen. Een dilemmatraining levert een bijdrage aan een

---

[9] *Bijvoorbeeld met gebruikmaking van de Integriteitskubus, een multimediaal instrument voor de bespreking van integriteitsdilemma's. Zie de website [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)*

---

organisatiecultuur waarin het min of meer vanzelfsprekend is dat lastige integriteitsvraagstukken met elkaar worden besproken.

*Een van de medewerkers op de afdeling Voorlichting is al tijden ziek maar wil graag op halve kracht blijven werken. Zowel de leidinggevende als de collega's werken zoveel mogelijk mee en vragen niet te veel van de medewerker. Helaas is de kwaliteit van het werk van de zieke medewerker echt onder de maat en er dreigt een probleem te ontstaan. Zeker omdat de afdeling al erg mager is bezet en de zieke medewerker eigenlijk de voortgang belemmert. Loyaliteit naar de medewerker conflicteert in dit geval met het organisatiebelang. Naar aanleiding hiervan wordt een aantal bijeenkomsten georganiseerd over het omgaan met dit type dilemma's.<sup>[10]</sup>*

Naast training voor medewerkers zijn trainingen voor leidinggevendenden minstens zo belangrijk. Een leidinggevende kan in belangenconflicten komen waarbij het moeilijk kan zijn de juiste afwegingen te maken. Het bovenstaande voorbeeld illustreert dit. Omdat leidinggevendenden een belangrijke bijdrage leveren aan het uitdragen van integriteitsbeleid en daarnaast een voorbeeldfunctie hebben, zijn integriteitstrainingen voor het management van groot belang. Daarbij kunnen zij gezamenlijk onderzoeken op welke manier invulling wordt gegeven of kan worden gegeven aan hun rol en verantwoordelijkheid bij het uitdragen van integriteitsbeleid. Ook kunnen zij vaardigheden oefenen. Vaste onderdelen zijn het bespreken van praktijkvoorbeelden om de thematiek te concretiseren en het uitwisselen van ervaringen. De training is een gezamenlijke zoektocht naar een goede aanpak om blijvend aandacht te vragen voor integriteit.

## 1.5 Functiebeschrijvingen, functiescheiding en functieroulatie

Integriteitsschendingen kunnen deels worden voorkomen door bijvoorbeeld

---

[10] Gebaseerd op Maesschalck, J., en Suykens, M., *Een integriteitsbeleid in uw lokaal bestuur: een handleiding. VVSG Pockets lokale besturen. Uitgeverij Politeia nv, Brussel. 2004.*



---

beeld het belang van integriteit regelmatig te benadrukken en door het geven van trainingen. De andere kant van preventie is dat de organisatie moet proberen om de kwetsbaarheid van processen binnen de organisatie te minimaliseren en medewerkers zo min mogelijk moet blootstellen aan integriteitsrisico's. Het kan wenselijk of zelfs noodzakelijk zijn om kwetsbare handelingen niet door één persoon te laten verrichten of om medewerkers van functie te laten rouleren.

Daarom moet duidelijk zijn welke processen binnen de organisatie risico's met zich meebrengen.<sup>[11]</sup>

### 1.5.1 Functiebeschrijvingen

Functiebeschrijvingen geven aan wat wordt verwacht van medewerkers qua taken, werkwijze, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Onduidelijkheden in de beschrijvingen kunnen leiden tot overschrijding van grenzen. Ook geven functiebeschrijvingen inzicht in kwetsbare handelingen die binnen de desbetreffende functies worden verricht. Dit inzicht is essentieel om tot een goed preventief integriteitsbeleid te komen. Want als bekend is welke functies kwetsbaar zijn, kan de organisatie maatregelen nemen om de risico's te beperken, bijvoorbeeld door functiescheiding en functieroulatie.

Aandachtspunten voor functiebeschrijvingen:

- voor alle medewerkers is een functiebeschrijving gemaakt;
- iedere medewerker beschikt zelf over een exemplaar van zijn functiebeschrijving;
- de functiebeschrijving geeft een up to date stand van zaken van de bestaande werksituatie;
- de functiebeschrijving geeft alle te verrichten werkzaamheden aan;
- de functiebeschrijving geeft duidelijk de grenzen van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan.

---

[11] *Met behulp van het Handboek Integriteitsonderzoek (2003) of het daarop gebaseerde Self-Assessment Integriteit (SAINT) kunnen kwetsbaarheden en risico's in bedrijfsprocessen in beeld worden gebracht. Zie [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl).*

---

### 1.5.2 **Functiescheiding**

Als één en dezelfde persoon werkzaamheden vervult in verschillende onderdelen van een kwetsbaar werkproces, dan kan dat integriteitsrisico's met zich meebrengen. Het kan bijvoorbeeld niet zo zijn dat degene die de vergunningaanvraag behandelt, ook controleert of de vergunningsvereisten worden nageleefd.

Functiescheiding houdt in dat functies binnen een kwetsbaar proces zo veel mogelijk worden opgeknipt in deelhandelingen. Hiermee wordt voorkomen dat teveel bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij één persoon komen te liggen.

Aandachtspunten voor functiescheiding:

- binnen de organisatie is helder welke handelingen en functies kwetsbaar zijn;
- kwetsbare deelhandelingen worden door verschillende medewerkers uitgevoerd;
- kwetsbare handelingen die niet kunnen worden opgesplitst in deelhandelingen en niet separaat kunnen worden uitgevoerd, worden in teamverband uitgevoerd.

### 1.5.3 **FuncTieroulatie**

FuncTieroulatie kan eraan bijdragen dat een ongewenste binding tussen ambtenaren en externe relaties wordt voorkomen. Medewerkers die lange tijd eenzelfde kwetsbare functie blijven verrichten en dezelfde klanten, leveranciers of belanghebbenden bedienen, kunnen kwetsbaar worden. De medewerker kan zich teveel op een bepaalde relatie gaan richten en teveel rekening gaan houden met diens belangen.

Vanuit het oogpunt van integriteit is het van belang dat vooral in functies waarin kwetsbare handelingen worden uitgevoerd, met enige regelmaat wisselingen plaatsvinden. Dit houdt in dat medewerkers na verloop van een bepaalde periode een andere functie of andere werkzaamheden gaan verrichten, waarbij zij geen nauwe contacten meer hebben met deze relaties. Als funcTieroulatie niet haalbaar is, bijvoorbeeld vanwege specifieke deskundigheid, kan roulatie plaatsvinden door te wisselen van leveranciers- of klantgroep.

Aandachtspunten voor functieroulatie:

- binnen de organisatie is helder welke handelingen en functies kwetsbaar zijn
- medewerkers die kwetsbare functies verrichten, rouleren regelmatig;
- als het niet wenselijk of mogelijk is om medewerkers van functie te laten veranderen, dan kunnen de klantgroepen worden gerouleerd.

## 1.6 Nevenwerkzaamheden en financiële belangen

Het staat iedereen in principe vrij om naast het werk nevenwerkzaamheden te verrichten. Dit ligt anders als de nevenwerkzaamheden van een ambtenaar een schadelijke uitwerking (kunnen) hebben op de ambtelijke taakuitoefening of een negatief effect (kunnen) hebben op het imago van de overheid(sdienst).<sup>[12]</sup>

De overheidswerkgever kan de ambtenaar zelfs verbieden om nevenwerkzaamheden te verrichten, namelijk als door die activiteiten de goede vervulling van de ambtelijke functie (bijvoorbeeld vanwege onacceptabele belangenverstrengeling) of het goede functioneren van de overheid(sdienst) niet is verzekerd. Daarom is elke ambtenaar verplicht om die nevenwerkzaamheden die de dienst raken of kunnen raken te melden bij zijn werkgever, liefst vooraf. De werkgever registreert de gemelde nevenwerkzaamheden. De door bepaalde groepen van ambtenaren gemelde nevenwerkzaamheden worden gepubliceerd.

Aandachtspunten voor nevenwerkzaamheden:

- medewerkers worden bij indiensttreding en ook regelmatig daarna erop gewezen dat nevenwerkzaamheden die de dienst kunnen raken moeten worden gemeld;
- meldingen van nevenwerkzaamheden worden zorgvuldig geregistreerd;
- gemelde nevenwerkzaamheden van bepaalde groepen van ambtenaren worden openbaar gemaakt;
- gemelde nevenwerkzaamheden die een integriteitsrisico opleveren of kunnen opleveren kunnen worden verboden.

---

[12] Artikel 125quinquies van de Ambtenarenwet.

---

Een dergelijke meldplicht geldt overigens ook met betrekking tot financiële belangen en effectenbezit, die de belangen van de dienst voor zover deze in verband staan met de functievervulling, kunnen raken voor ambtenaren aangesteld in een functie waarvan in het bijzonder het risico van financiële belangenverstremming of het risico van oneigenlijk gebruik van koersgevoelige informatie verbonden is.<sup>[13]</sup>

Aandachtspunten voor financiële belangen:<sup>[14]</sup>

- ambtenaren die werkzaamheden verrichten waaraan het risico van financiële belangenverstremming of het risico van oneigenlijk gebruik van koersgevoelige informatie verbonden is maken melding van hun financiële belangen/ effectenbezit voor zover deze in verband staan met zijn functievervulling, aan een daartoe aangewezen functionaris;
- gedane meldingen worden geregistreerd;
- de ambtenaar verstrekt nadere informatie met betrekking tot de financiële belangen of het bezit van effecten, indien daarvoor aanleiding bestaat;
- het hebben van financiële belangen of het bezitten van effecten waardoor de goede functievervulling of het goed functioneren van de openbare dienst niet in redelijkheid is verzekerd is verboden.

## 1.7 Regels en handhaving

*Een ambtenaar spreekt zijn leidinggevende erop aan dat hij tijdens werktijd veel tijd besteedt aan het uitzoeken en regelen van zijn vakantie via internet. Zijn leidinggevende antwoordt dat hij hiervoor thuis geen tijd heeft omdat hij lange dagen maakt en het thuis rennen en vliegen is om nog wat tijd aan andere zaken te kunnen besteden. Hij vindt dat hij best wat tijd op internet mag doorbrengen, zolang dit binnen de perken blijft. Zijn collega vindt alleen de nullijn acceptabel.*

Bovenstaand voorbeeld illustreert dat voor sommige situaties heldere integriteitsregels nodig zijn. De meeste gedragscodes geven aan welke

---

[13] Artikel 125quinquies van de Ambtenarenwet.

[14] Gebaseerd op artikel 61 van het ARAR

---

integriteitsregels er binnen een organisatie gelden. Dat geldt doorgaans ook ten aanzien van het gebruik van het (niet-zakelijk) gebruik van bedrijfsmiddelen zoals e-mail, internet en telefoon.<sup>[15]</sup>

In algemene zin voorzien regels in een bepaalde behoefte aan zekerheid. In ieder geval moeten ze voor iedereen kenbaar en toegankelijk zijn. Elke organisatie heeft behoefte aan zijn eigen integriteitsregels, afhankelijk van de specifieke context waarin de organisatie opereert. Dat kan ook gelden voor verschillende organisatieonderdelen. Zo zijn voor uitvoeringsonderdelen waar veel contact met burgers of met marktpartijen wordt onderhouden andere regels nodig dan voor beleidsafdelingen.

Regels hebben effect wanneer zij ook worden gehandhaafd. Bij integriteitsschendingen moet altijd worden opgetreden. Het kan niet genoeg benadrukt worden dat dit belangrijk is. Optreden verschaft duidelijkheid, draagt bij aan de bewustwording van de normstelling en heeft een preventieve signaalwerking. Niet-optreden zou de indruk wekken dat de overtreding niet erg wordt gevonden of wordt gedoogd. Daarmee wordt de deur opengezet voor soortgelijk gedrag door anderen. In elke organisatie kan het voorkomen dat regels niet worden nageleefd en dat optreden in welke zin dan ook nodig is. Op de eerste plaats is het bevoegd gezag verantwoordelijk voor dit optreden. Dat wil zeggen de leidinggevende van de medewerker die de desbetreffende regel heeft overtreden. De mogelijkheden om op te treden bij integriteitsschendingen, of vermoedens daarvan, zijn vervat in de toepasselijke rechtspositieregeling. De HRM-medewerker kan de leidinggevende adviseren over de (juridische) toepassing van regels.<sup>[16]</sup>

Integriteitsschendingen geven op zichzelf ook een beeld van kwetsbaarheden in de organisatie. Door deze te registreren krijgt het management inzicht in de aard en omvang van de integriteitsschendingen. Op basis van dit inzicht kunnen gerichte maatregelen worden getroffen om toekomstige schendingen te voorkomen.

---

[15] Zie bijvoorbeeld: *Modelgedragscode Integriteit Sector Rijk*, pp. 23,24.

[16] Zie bijvoorbeeld de *Handreiking onderzoek integriteitsschending op [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)*. Deze handreiking biedt een overzicht en aanbevelingen voor overheden voor systematisch en (juridisch) verantwoord onderzoek naar integriteitsschendingen binnen de organisatie.



---

## 2 Reguliere HRM-instrumenten integer inzetten

### 2.1 Inleiding

De zorg voor integriteit is een aspect van goed werkgeverschap. Dat behelst aan de ene kant dat de werkgever goed integriteitsbeleid voert (daarover gaat hoofdstuk 1). Aan de andere kant behelst het, dat werknemers fair behandeld worden door de werkgever.

De (reguliere) personeelsinstrumenten zoals beoordeling, beloning, werving, selectie en opleiding behoren door de werkgever op integere wijze te worden ingezet. De zorgvuldigheid en de belangen van de medewerkers vereisen dit.

Ook de organisatie zelf is hierbij gebaat. Een goede werkgever die medewerkers op een faire wijze behandelt en bijvoorbeeld voldoende oog heeft voor eerlijke salariëring, loopbaanontwikkeling, doorgroeimogelijkheden, een open cultuur waarbinnen kritiek kan worden geuit en mensen zich veilig voelen om niet-integer gedrag te bespreken, kortom die zelf het goede voorbeeld geeft, verkleint de kans op niet-integer handelen van medewerkers.

Het omgekeerde is ook waar. Het risico dat medewerkers zich minder integer gedragen is hoger als zij hun organisatie minder integer vinden.<sup>[17]</sup> Diverse onderzoeken wijzen uit dat (de beleving van medewerkers van) het gedrag van leidinggevend en de organisatie van invloed is op de integriteit van de medewerker.<sup>[18]</sup>

---

[17] Zie voor een inventarisatie van de integriteitsbeleving door medewerkers: "Integriteit van de overheid, een onderzoek naar de integriteitsbeleving van het overheidspersoneel", Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, januari 2007.

[18] Zie bijvoorbeeld Trevino, L.K. & G. Weaver (2003). *Managing Business Ethics*. Stanford. Hoogendoorn, R., *Beleving van integriteit*. Tijdschrift voor HRM, Jrg. 10, Nr.1, lente (mrt), 2007, p. 73-85.

---

Indien werknemers zich bijvoorbeeld oneerlijk of onrechtvaardig behandeld voelen,<sup>[19]</sup> dan kan dat leiden tot minder loyaal en on-integer gedrag zoals stelen van de organisatie, bewust fouten maken, belangrijke informatie achterhouden, onterecht ziekmelden, fouten verbergen, misbruik van werktijden, het verdraaien van de waarheid en het langer doen over taken dan nodig.

In dit hoofdstuk komen enkele voorbeelden aan de orde van hoe goed werkgeverschap en de inzet van personeelsinstrumenten van invloed is op integriteit.

## 2.2 Aandachtspunten bij werving en selectie

Vol goede moed gaat een net afgestudeerde academicus op sollicitatiegesprek. De interviewer heeft zich totaal niet voorbereid en is eigenlijk ook helemaal niet geïnteresseerd in de sollicitant omdat intern al bekend is dat de directeur sterke voorkeur heeft voor een andere kandidaat.

Het wervings- en selectieproces is onlosmakelijk verbonden met zorgvuldigheid en respect voor de sollicitant. Vanaf het eerste gesprek vormt de sollicitant zich een beeld van de organisatie. Het is dus belangrijk dat het management stuurt op werving en selectie. Daarbij kan de onderstaande lijst met aanwijzingen worden gebruikt om een sollicitant op correcte wijze tegemoet te treden:

- selectie van kandidaten geschiedt op basis van functiegerelateerde criteria, waarbij elke sollicitant een eerlijke kans heeft;
- een selectiecommissie bestaat altijd uit meer dan één persoon;
- elke sollicitant wordt met respect behandeld;
- gesprekspartners zijn getraind in het houden van interviews;
- interviews worden zo consistent mogelijk afgenomen. Dus: zoveel mogelijk dezelfde interviewer met een zoveel mogelijk gelijke interviewstijl.

---

[19] *Oneerlijk behandeld worden kan bijvoorbeeld begrepen worden als ongelijk behandeld worden, of met onvoldoende respect door de leidinggevende, of oneerlijke kansen krijgen met betrekking tot loopbaanontwikkeling.*



---

Indien een organisatie het niet zo nauw neemt met de geldende normen en niet serieus en objectief omgaat met het selectieproces dan geeft dat zowel intern als extern een verkeerd signaal af. De medewerkers uit de eigen organisatie kunnen hieraan de conclusie verbinden dat het management integriteit niet belangrijk vindt, en kunnen zich ook zodanig gaan gedragen.

## 2.3 Beoordeling van functioneren

Aan het begin van het nieuwe jaar leggen het afdelingshoofd en de medewerker vast welke producten de medewerker de komende zes maanden gereed moet hebben. Het afdelingshoofd wil eigenlijk van de medewerker af maar heeft daarvoor onvoldoende dossier. Het afdelingshoofd manipuleert de te bereiken doelen zodat de medewerker onmogelijk de afgesproken resultaten kan behalen. In de beoordeling die zes maanden later plaatsvindt, komt alleen te staan dat er geen resultaten zijn geboekt.

Hét moment bij uitstek voor de beoordeling van het functioneren van werknemers is het periodieke functioneringsgesprek. Dit wordt in vrijwel alle overheidsorganisaties met iedere medewerker gehouden.

Functioneringsgesprekken hebben in het algemeen drie doelen:

- Terugkijken op het functioneren in de afgelopen periode. De leidinggevende en de medewerker bespreken de behaalde resultaten op basis van vooraf gemaakte werkafspraken en de wijze waarop deze resultaten zijn behaald. Hierbij zal ook de rol van de leidinggevende aan de orde komen, ten aanzien van bijvoorbeeld sturing en begeleiding. Door feedback te geven op de prestaties van de medewerker kan het management invloed uitoefenen op het handelen van de medewerker. Deze feedback is de basis voor transparantie en ontwikkeling van de medewerker. Deze feedback dient uiteraard zo objectief mogelijk te worden gegeven.
- Het maken van werkafspraken voor de komende periode: welke werkzaamheden moet de medewerker verrichten en wat zijn de te behalen resultaten.

- Afspraken maken over de loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker.

Omdat beoordeling een gevoelig onderwerp is, moeten subjectiviteit en vooringenomenheid zoveel mogelijk worden voorkomen. Deze staan een objectieve beoordeling in de weg en kunnen ertoe leiden dat een beoordeling – al of niet bewust – wordt gemanipuleerd. De medewerker die meent dat hij de dupe is van oneerlijke behandeling, zal bij wijze van reactie misschien ook zelf vervallen in negatief gedrag. Een van de manieren om het probleem van subjectiviteit (gedeeltelijk) te voorkomen is het inzetten van de 360 graden beoordeling. Dit houdt in dat de medewerker niet alleen door zijn direct leidinggevende maar ook door directe collega's wordt beoordeeld.

## 2.4 Aandachtspunten bij beloningen

In een provincie start een nieuwe medewerker. Hij is ingedeeld in een zogenaamde aanloopschaal (schaal onder de bij de functie behorende schaal). Bij voldoende presteren zal hij alsnog in de salarisschaal die bij zijn functie hoort, worden ingedeeld. Zeer gemotiveerd begint de medewerker aan zijn nieuwe baan. Na een jaar krijgt hij een prima beoordeling. Hijzelf had al gemerkt een stuk harder en effectiever te werken dan zijn kamergenoot met ongeveer hetzelfde takenpakket die al wel volgens de bij de functie horende schaal wordt betaald. Hij krijgt echter in een functioneringsgesprek te horen dat er geen ruimte is om financieel door te groeien. De medewerker raakt gefrustreerd omdat de afspraak tegen de regels en de toezegging in niet wordt nagekomen.

Uitgangspunt is dat een ambtenaar die een functie naar behoren vervult, het salaris ontvangt dat bij die functie behoort. Daarmee wordt de waardering voor de inzet en prestatie van de medewerker uitgedrukt in een daarbij passende en vooraf vastgestelde beloning. Indien een medewerker het gevoel krijgt ten onrechte onderbetaald te worden dan bestaat het risico dat dit ten kosten gaat van zijn motivatie. Dat zou zich kunnen uiten in minder hard werken, ziekmelden, maar ook in het sjoemelen met werktijden en het zoeken naar 'secundaire arbeidsvoorwaarden' en het zoeken naar voordeeltjes ter compensatie van de in zijn eigen onrechtvaardige situatie.

---

Het toekennen van beloningen luistert nauw. Beloning bij overheidsorganisaties is in het algemeen nog steeds gebaseerd op waardering van functies en een schalensysteem. Wel wordt steeds meer op basis van resultaten beloond. Bijvoorbeeld met incidentele bonussen of het toekennen van extra salaris. Daarmee wordt beoogd de medewerker te motiveren en te belonen voor daadwerkelijk geleverde prestaties. Beloning op resultaat brengt risico's met zich mee. Flexibele beloningssystemen kunnen medewerkers ook demotiveren als de beloningsmogelijkheden inconsistent worden toegepast. Deze inconsistentie kan ontstaan als er veel ruimte is voor (subjectieve) beoordeling door de manager. Managers kunnen op basis van afgesproken criteria en maatstaven een beloning al dan niet toekennen. Deze prestatie maatstaven kunnen slechts ten dele worden gecontroleerd door de betrokken medewerkers. Inconsistentie in de toekenning van beloning is hierdoor denkbaar. Dit betekent niet dat zou moeten worden afgezien van een resultaatbeloningssysteem. Maar wel dat met integriteitsrisico's rekening moet worden gehouden. Het onderstaande voorbeeld illustreert dit.

Het personeelsbeleid bij een overheidsorganisatie is er sterk op gericht om de effectiviteit en efficiency van haar medewerkers te verhogen. Om die reden is besloten dat het salaris van een ambtenaar voortaan voor twintig procent afhangt van het aantal vergunningen dat hij verstrekt. De ambtenaar onderzoekt vervolgens aanvragen voor een vergunning minder diepgaand en past procedures 'flexibel' toe. Het resultaat hiervan is dat de ambtenaar 20% meer vergunningen verstrekt en zodoende een stevige bonus ontvangt. Helaas blijkt later dat verschillende vergunningen onder geen beding verstrekt hadden mogen worden.

## 2.5 Ontplooiingsmogelijkheden

Medewerkers kunnen lang in een organisatie werken. Algemeen aanvaard is dat het op de weg ligt van de werkgever om medewerkers die zichzelf willen ontwikkelen daarin te begeleiden, voor zover dit redelijkerwijs van de werkgever gevraagd kan worden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van opleiding. Opleiding en ontwikkeling dragen bij aan de motivatie, de kennis, de vaardigheden, de betrokkenheid en de productiviteit van medewerkers. Dit heeft tevens als voordeel voor de organisatie dat

---

het vertrek van goed functionerende medewerkers mogelijkwerijs wordt voorkomen. Het onthouden van ontplooiingskansen aan medewerkers kan leiden tot verzuring, het verlies van motivatie en een neerwaartse spiraal in het gedrag van medewerkers.

## 2.6 Aandacht voor uitstroom

Medewerkers kunnen om verschillende redenen de organisatie verlaten. Een tijdelijke dienstbetrekking kan bijvoorbeeld van rechtswege eindigen, of de ambtenaar vertrekt naar een andere werkgever of bereikt de pensioengerechtigde leeftijd. Ook kan ontevredenheid met de bedrijfs-cultuur, salariëring, de leiding of doorgroeimogelijkheden aanleiding vormen voor afscheid.

Een goed signaal dat zorgvuldig met uitstromende medewerkers wordt omgegaan is het houden van exitgesprekken. Vaak zal een medewerker zich bij aanstaand vertrek vrijer voelen om openlijk over zaken te spreken zoals over de cultuur van de organisatie, maar ook over mogelijke integriteit(schendingen). In ieder geval blijkt uit het houden van exitgesprekken dat de werkgever de medewerker serieus neemt en diens opinie over de organisatie op prijs stelt. Bovendien kan de werkgever bruikbare informatie krijgen zoals mogelijke verbeterpunten.

Na vier jaar onopvallend bij de gemeente te hebben gewerkt, begint een ambtenaar als hoofd inkoop bij een grote supermarkt. Daar geeft hij uiting aan zijn onvrede over de gang van zaken bij de gemeente. Hij vindt dat regels voor aanbestedingen, declaraties en verlof met voeten worden getreden. Zijn vroegere leidinggevende hoort hiervan en belt op met de vraag waarom de medewerker dit nooit eerder heeft aangekaart. De ambtenaar antwoordt dat de leidinggevende integriteit nooit aan de orde heeft gesteld, terwijl bij meerdere medewerkers het idee bestond dat de leidinggevende er wel van afwist.

Ontslagen als gevolg van reorganisatie brengen extra stress en onzekerheid in een organisatie teweeg. Het is zaak dat deze trajecten zorg-

---

vuldig en met aandacht voor de belangen van de medewerkers worden doorlopen. Beslissingen moeten daarom transparant tot stand komen, de informatieverstrekking moet op orde zijn en rechten en plichten moeten in acht worden genomen.

Een overheidsorganisatie wordt grootschalig gereorganiseerd. Medewerkers zijn bang voor het verlies van hun baan. Vanuit het management wordt slecht gecommuniceerd en beslissingen zijn niet transparant. Medewerkers hebben het gevoel dat willekeurig afdelingen worden samengevoegd, opgedoekt of verkleind. Hierdoor ontstaat een 'survival of the fittest' cultuur. Sommige medewerkers proberen met de eer te strijken van projecten waaraan een collega de grootste bijdrage heeft geleverd of proberen een ander in een slecht daglicht te stellen. Dit om grip te krijgen op het proces en het behoud van de eigen plek in de organisatie.

Aandachtspunten voor exitgesprekken:

- exitgesprekken worden met iedere vertrekkende werknemer gevoerd;
- gevraagd wordt naar verbeterpunten voor de organisatie;
- integriteit wordt tijdens het gesprek expliciet aan de orde gesteld;
- er wordt altijd een verslag gemaakt;
- Personeelszaken vervult een registrerende en coördinerende rol;
- jaarlijks worden aan de hand van de verslagen analyses gemaakt met mogelijke verbeterpunten.



---

## 3 Afsluiting

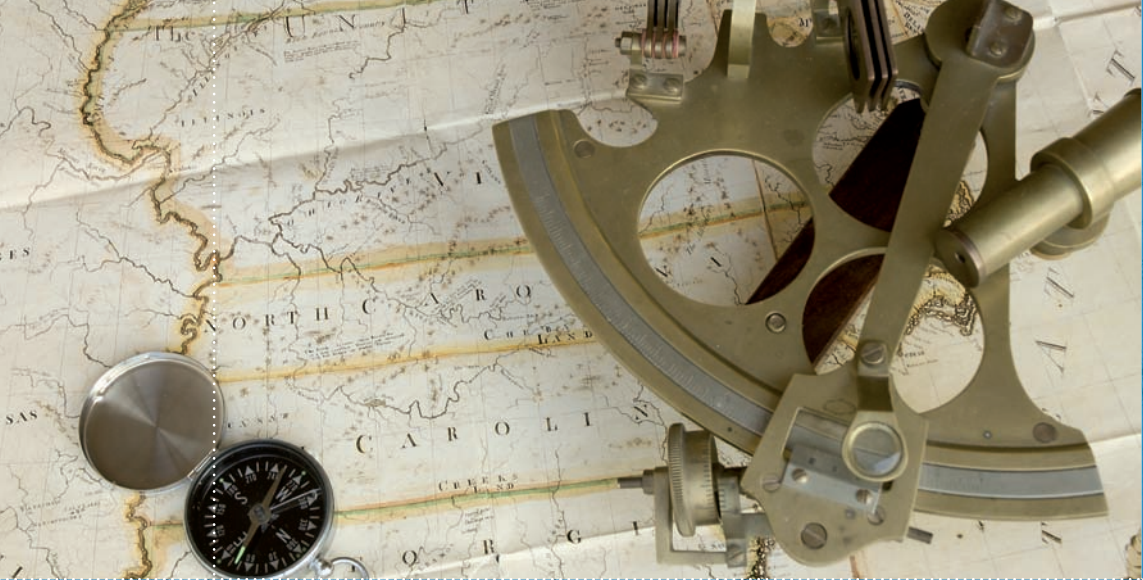
Het hebben en houden van een integere organisatie vereist energie en aandacht. Voortdurende aandacht voor het onderwerp betaalt zich uit. Deze aandacht betekent niet alleen alertheid op mogelijke integriteitsschendingen. Het betekent vooral ook aandacht voor het voorkomen van integriteitsschendingen.

In deze publicatie komt een aantal HRM-instrumenten en maatregelen aan bod met een dergelijke preventieve werking. Deze maatregelen hebben echter geen zin als de medewerker niet correct wordt bejegend door de werkgever.

De inzet van deze instrumenten vergt tijd. Initiatieven om de integriteit van de organisatie te verbeteren zijn niettemin zeer zinvol. Een integere organisatie is een primaire voorwaarde om goed te kunnen functioneren en om het vertrouwen van de burger in de overheid te behouden. Goed HRM-beleid op dit terrein levert hieraan een essentiële bijdrage.







BUREAU INTEGRITEITSEVERDING OPENBARE SECTOR

## CAOP BIOS

Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

T 070 - 376 59 37  
F 070 - 345 78 28  
E [info@integriteitoverheid.nl](mailto:info@integriteitoverheid.nl)  
W [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)