



DE INTEGRITEITS- FUNCTIONARIS

EN DE RELATIE MET HET (TOP)MANAGEMENT

LEIDRAAD

DE INTEGRITEITS- FUNCTIONARIS

EN DE RELATIE MET HET (TOP)MANAGEMENT

CAOP
BIOS

Informatie

W www.integriteitoverheid.nl
E info@integriteitoverheid.nl
T 070 - 376 59 37

Juli 2009



Gebruiksvoorwaarden

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

Inhoudsopgave

	Inleiding	7
1	De rollen en verantwoordelijkheden van het management	9
2	Profiel van de integriteitsfunctionaris	11
3	Strategieën	17

Inleiding

Langzamerhand beschikken steeds meer overheidsorganisaties over een integriteitsfunctionaris. Deze functionaris speelt een sleutelrol in het coördineren en implementeren van het integriteitsbeleid. De eindverantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid ligt weliswaar primair bij het topmanagement, maar de integriteitsfunctionaris vervult een zeer belangrijke rol bij het adviseren en ondersteunen van het topmanagement. Het topmanagement 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 integriteitsfunctionaris vervult een taak bij het initiëren en agenderen van het integriteitsbeleid, het opstellen van een beleidsplan en het implementeren en handhaven van dat beleid. En adviseert bij het ontwikkelen, inhuren of inkopen van instrumenten als trainingen, workshops en discussiesessies.

De belangrijkste bondgenoot van de integriteitsfunctionaris 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 topmanagement ook over de positie en de taken van de integriteitsfunctionaris.

Is het vanzelfsprekend dat het top- en middenmanagement zijn rol als bondgenoot oppakt? Niet altijd. Het management kan daardoor de rol van de integriteitsfunctionaris 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 integriteitsfunctionaris heeft er dus alle belang bij om een goede relatie met het management op te bouwen en te onderhouden. Tegelijkertijd heeft de integriteitsfunctionaris 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 integriteitsfunctionaris met het (top)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 integriteitsfunctionaris beschreven. Vervolgens wordt aangegeven hoe de integriteitsfunctionaris ervoor kan zorgen dat het management zijn rollen en verantwoordelijkheden oppakt. We geven geen blauwdruk, maar benoemen tien strategieën. De integriteitsfunctionaris 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. In plaats van een spoorboekje zullen de goede ervaringen van collega-integriteitsfunctionarissen behulpzamer zijn. Hiertoe is gebruik gemaakt van de inzichten van integriteitsfunctionarissen die deelnemen aan het Kennisforum Integriteit Overheid (KIO).^[1]

[1] Met bijzondere dank aan Michiel Grauss (gemeente Rotterdam), Sacha Spoor (gemeente Haarlemmermeer) en Frans van Oostrum (Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen) voor de waardevolle aanvullingen op een eerder concept van deze leidraad.

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 we? 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 welke willen we inzetten? Welke keuzes moeten er worden gemaakt en wat zijn hierbij relevante criteria?

Het topmanagement 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 in de hele organisatie, van hoog tot laag, noodzaak en belang van integriteit doordringen. Dat kan het management niet alleen en daarom is het raadzaam om daarvoor een specifieke integriteitsfunctionaris 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 doen.

Oftewel, medewerkers letten voortdurend op de leiding en het gedrag van de managers wordt niet alleen gadegeslagen 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 integriteitsfunctionaris 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 (open deur beleid, tijd beschikbaar stellen, openstaan voor gesprekken of vragen en dilemma's);
- een rechte rug hebben en kordaat optreden als het moet, ongeacht rangen en standen;
- voldoende middelen beschikbaar stellen voor integriteitsbeleid (tijd, geld, menskracht, scholing).

2 Profiel van de integriteitsfunctionaris

Zoals gezegd is het raadzaam dat het management een specifieke integriteitsfunctionaris aanwijst die een belangrijke rol kan spelen bij het vormgeven, adviseren, ondersteunen en implementeren van het integriteitsbeleid. Met het aanstellen van een aparte/vrijgemaakte integriteitsfunctionaris maakt de organisatie tevens duidelijk dat het integriteitsbeleid belangrijk vindt en wordt de continuïteit van het thema geborgd. Taken die de integriteitsfunctionaris 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 accumuleren 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 bestaande activiteiten of ontwikkelingen in de organisatie, zodat de aandacht voor integriteit niet te zeer een project op zichzelf wordt;
- het organiseren van regelmatige afstemming met de functionarissen 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.^[2]
- het opstellen van een (jaarlijkse) verantwoordingsrapportage over het gevoerde integriteitsbeleid.

Om zijn werk goed te kunnen doen heeft de integriteitsfunctionaris een duidelijke, goed omschreven positie in de organisatie nodig. Hierbij zijn de sleutelwoorden: invloed en onafhankelijkheid. De positie van de integriteitsfunctionaris moet voldoende gezag geven binnen de organisatie, zowel richting de top van de organisatie als richting managers en medewerkers. Tegelijkertijd moet de positie voldoende onafhankelijkheid waarborgen, waardoor de integriteitsfunctionaris een eigenstandige, zo nodig kritische, rol kan vervullen naar het management en naar de organisatie.

Het heeft de voorkeur om de integriteitsfunctionaris niet onder HRM (of een andere stafafdeling) te laten vallen, maar op een 'hogere' plek in de organisatie vanwege de niet-HRM-onderdelen in het integriteitsbeleid (aanbestedingen, Bibob, administratieve organisatie etc.). Onafhankelijkheid en directe toegang tot de top is dan ook vaak beter geregeld.

[2] *Over de exacte rolinvulling van de integriteitsfunctionaris ten aanzien van meldingen en onderzoek bestaan (ook binnen de literatuur) verschillende opvattingen. Daarbij is de vraag primair in hoeverre deze functionaris ook daadwerkelijk zelf meldingen in behandeling moet nemen en zelf onderzoek moet verrichten. Met name het doen van onderzoek luistert nauw en vergt specifieke expertise. Bovendien kan zijn preventieve functie in gevaar komen indien de functionaris ook de repressieve functie vervult.*

De voorwaarden voor het adequaat kunnen werken van de integriteitsfunctionaris zijn:

- directe verantwoording aan het topmanagement;
- onafhankelijkheid;
- voldoende bevoegdheden;
- gezag;
- spin in het web;
- kennisbank en netwerk;
- voldoende middelen.

Directe verantwoording aan het topmanagement

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

Onafhankelijkheid

De integriteitsfunctionaris 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 topmanagement 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 topmanagement kunnen zetten. Vooral ook bij de afhandeling van integriteitsmeldingen is onafhankelijkheid en objectiviteit essentieel.^[3] De integriteitsfunctionaris heeft, net als een manager, een voorbeeldfunctie en dient zich hiervan altijd bewust te zijn. De integriteit van de integriteitsfunctionaris mag geen enkele vraag of twijfel oproepen.

[3] Zie voetnoot 2.

Voldoende bevoegdheden

De integriteitsfunctionaris heeft de bevoegdheden nodig die passen bij de verantwoordelijkheden die zijn taak en functie met zich meebrengen. Tegelijkertijd moet de integriteitsfunctionaris ervoor waken verantwoordelijkheden weg te nemen bij het management van de organisatie. Ook moet de integriteitsfunctionaris niet de functie van het ‘geweten’ van de organisatie op zich nemen. De integriteit van de organisatie is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers van de organisatie, en zeker ook van het management van de organisatie. Anderzijds is het zo dat als iedereen verantwoordelijk is, niemand verantwoordelijkheid neemt. Aandachtspunt is dus dat de integriteitsfunctionaris ervoor zorgt dat de juiste mensen de juiste verantwoordelijkheden oppakken. Een van de KIO-leden formuleert het als volgt: “dat is de reden dat ik mijn functie integriteitscoördinator noem: ik coördineer, jaag aan, neem initiatieven, bewaak etc.; maar ik DOE het niet, ik BEN het niet. Aan de andere kant merk ik wel dat een groot deel van het succes van het integriteitsbeleid is dat integriteit met mijn functie een gezicht (letterlijk en figuurlijk) heeft gekregen.”

Gezag

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

- steun van het topmanagement;
- leeftijd (in jaren/levenservaring);
- leeftijd (in werkjaren/bekendheid met en binnen organisatie);
- positie in organisatie;
- lef: je nek durven uitsteken;
- 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 primaire processen van de organisatie en bij de reguliere lijnmanagementprocessen. De integriteitsfunctionaris moet hiermee voldoende contacten onderhouden. Dat betekent niet alleen regelmatige afstemming met het topmanagement, maar ook met het middenmanagement en met alle ondersteunende stafafdelingen zoals P&O, Financiën, 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 en hun kwetsbare processen belangrijk.

Kennisbank en netwerk

De integriteitsfunctionaris kan een belangrijke functie vervullen in het verzamelen en het onderhouden van de integriteitskennis van een organisatie. Aangezien integriteit een breed onderwerp is dat vele aspecten van het werk van alle werknemers betreft, is de integriteitsfunctionaris een belangrijke bron voor het verzamelen, analyseren, archiveren en verspreiden van die kennis. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om kennis van de frequenter voorkomende dilemma's van de organisatie, de integriteitskwesties en de gevoelige processen. Het gaat ook om de relevante informatie uit medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken, rapportages van ombudsfunctionarissen en verslaglegging van vertrouwenspersonen.

Voldoende middelen

De integriteitsfunctionaris 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. De omvang van de benodigde middelen is afhankelijk van de grootte van de organisatie.

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 regeldrang. Geen onderwerp waarmee een manager makkelijk kan 'scoren' dus. Het is doorgaans dan ook niet makkelijk voor de integriteitsfunctionaris 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 integriteitsfunctionaris kan het management hierbij begeleiden en ondersteunen. Het management moet er dan wel voor zorgen dat de integriteitsfunctionaris die rol kan vervullen. Helaas gaat dat niet altijd vanzelf. Zoals één der deelnemers aan het KIO aangaf: "Door wisselingen in de top van het management ervaar je welk verschil er bestaat in betrokkenheid van het (top)management en welke invloed dat heeft 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, onvoldoende inzicht in het belang en de betekenis van integriteit voor de organisatie. De integriteitsfunctionaris moet een evenwichtskunstenaar 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 integriteitsfunctionaris 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 integriteitsfunctionaris 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^[4]:

- 1 de positie van de integriteitsfunctionaris 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 integriteitsfunctionaris communiceren;
- 10 bondgenoten zoeken bij problemen met management.

1 Positie integriteitsfunctionaris formaliseren

Dè integriteitsfunctionaris bestaat niet, de manier waarop de relatie met het (top)management is vormgegeven verschilt tussen integriteitsfunctionarissen ook aanzienlijk. Sommige integriteitsfunctionarissen hebben dagelijks contact met de hoogst eindverantwoordelijke ambtenaar (zoals de korpschef, de SG of de gemeentesecretaris). Anderen hebben een jaarplangesprek met het lid van de directie dat integriteit in de portefeuille heeft en communiceren verder via e-mail.

[4] Deze strategieën zijn gebaseerd op de inbreng van de deelnemers aan het KIO en het rapport van M. Daigneault, J. Guthrie, F. Navran, 2000, *Managing ethics upwards*, Ethics Resource Center, www.ethics.org

Bij voorkeur zit de integriteitsfunctionaris zo dicht mogelijk bij de gene die eindverantwoordelijk is, die integriteit in portefeuille heeft. Dit gaat nadrukkelijk verder dan functionele lijnen; het is belangrijk dat de integriteitsfunctionaris 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 top. Ook kan de integriteitsfunctionaris beter oppassen met te vaak en te veel via de top verplichtingen op te leggen: dan lukt wellicht dat ene ding, maar dit roept zoveel weerstand op dat allerlei andere dingen zullen mislukken.

Een werkgroep integriteit

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

“De werkgroep heeft een rol in het levend houden van het thema integriteit. Het wordt door de organisatie belangrijk gevonden om naast spelregels en procedures met name aandacht te geven aan het op de agenda zetten en met elkaar van gedachten wisselen over het thema integriteit binnen afdelingsoverleggen en het vertalen naar houding en gedrag. De werkgroep heeft bij de aftrap van het integriteitsbeleid en het uitreiken van de gedragscode een aanzet voor discussie gegeven, die vervolgens binnen de afdelingen is gevoerd. Terugkoppeling vanuit de afdelingen gaf ideeën voor vervolgstappen. Het is een poging om integriteit ‘breed’ te houden, als iets waar we dagelijks mee te maken hebben binnen het functioneren van de organisatie. Kritische succesfactoren zijn de interesse en houding van leidinggevend en van de top van de organisatie, als het gaat om voorbeeldgedrag.”

2 *Praktijkvoorbeelden met management bespreken*

Leg voorbeelden en vragen van medewerkers voor aan managers en bespreek met hen een optimaal antwoord of gedragslijn. Wijs hierbij op de enorme impact van het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden. 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 integriteitsfunctionarissen 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 wijzen op de manier waarop de boodschap door de medewerkers wordt gehoord.

3 *Onderzoeksresultaten met management bespreken*

De integriteitsfunctionaris kan onderzoeksresultaten 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 onderzoek onder een representatieve steekproef van het werknemersbestand zich hier goed voor. Bevraag de medewerkers op integriteit, het morele klimaat en hun perceptie van het hogere management. Bijvoorbeeld via de integriteitsmodule van de Internetspiegel (zie www.integriteitoverheid.nl hiervoor). 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. Een alternatief is het uitvoeren van een kwetsbaarheids-onderzoek of risicoanalyse waarmee de organisatie inzicht krijgt in kwetsbare processen, integriteitsrisico's, de mate van volwassenheid van het staande beleid en mogelijke aanbevelingen ter verbetering daarvan (zie het instrument SAINT op www.integriteitoverheid.nl).

4 Incidenten met management bespreken

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

In sommige organisaties is dit geformaliseerd. Bijvoorbeeld in een regulier overleg. Of door alle meldingen eerst met het topmanagement 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 tijdens managementoverleg bij het bespreken van incidenten naar elkaar wordt gewezen (aanvallen) of dat men zich beperkt tot 'ach en wee' roepen en onnodige details uitwisselen (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 gegevens worden gebruikt om te vergelijken: dat speelt bij jou, hoe zit het dan bij mij (nadruk ligt dan op bewustwording en leereffecten).
- Maak alleen zichtbaar wat strikt noodzakelijk is (en dit is afhankelijk van het forum); voorbeeld: gegevens extern geaggregeerd, intern uitsplitsen.
- Experimenteren met de registratiemethodiek van BIOS kan helpen bij agendavorming (zie www.integriteitoverheid.nl hiervoor).
- 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?

Voorbeeld integriteitsverklaring voor externen

“In 2007 hadden we verschillende meldingen met betrekking tot mogelijke belangenverstrengeling van ingehuurd medewerkers. Bijvoorbeeld een externe manager met een eigen bedrijf huurt mensen in van zijn eigen bedrijf. Naar aanleiding van deze meldingen en de interne discussie die we hebben gehad, is een ‘integriteitsverklaring voor externen’ opgesteld die door elke ingehuurd medewerker moet worden ingevuld en getekend. Hierbij wordt niet alleen voor geheimhouding etc. getekend, maar worden nevenfuncties, financiële belangen en eerdere relaties met gemeente vermeld. Bij deze regeling is ook gecommuniceerd wat de aanleiding voor de verklaring was, wat het draagvlak heeft vergroot.”

5 Aansluiten 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 integriteitsfunctionaris na welke kennis of handreikingen managers nodig hebben. Hierbij helpt het ook om zelf zichtbaar te zijn bij het management, bijvoorbeeld door presentaties voor het management te geven van de ontwikkeling in het werkveld van integriteit, zowel in de eigen organisatie als daarbuiten.

Eén van de KIO-deelnemers vertelt hierover het volgende: “Naar mijn smaak helpt het niet om ze te overladen met artikelen etc. Ik zoek het in het ontwikkelen en organiseren van discussies, workshops, terugkoppelen over incidenten, opstellen jaarverslag /voortgangsrapportage, presentatie in werkoverleggen en dergelijke. Aansluiten bij dagelijks werk, concreet houden, win-winsituatie creëren, regelmatig agenderen op managementoverleg bijvoorbeeld door nieuwe notities, ontwikkelingen, regels en dergelijke te presenteren; blijven communiceren, liefst zo persoonlijk mogelijk. Eens in de twee weken komen alle managers bijeen, ik kom hier regelmatig bij zitten door elk onderwerp aan te grijpen om iets over integriteit te presenteren, bijvoorbeeld een monitor ICT-gebruik, nevenwerkzaamhedenregeling etc. Na zo’n presentatie komen individuele managers dan vaak dingen met me bespreken wat weer kan leiden tot een verder adviestraject.”

6 Opleiding en kennisoverdracht

Zorg ervoor dat het hogere 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 een belangrijke rol speelt in de manier waarop zij hun werk doen – overdrijf dit echter niet. Organiseer workshops waarin ze nadenken over hun voorbeeldrol (wat houdt die rol concreet in?) en ze handvatten krijgen 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. Eén van de KIO-deelnemers heeft goede ervaringen met ‘cultuurdragers’ of ‘ambassadeurs’ die niet functioneel met integriteit bezig zijn, maar het wel een warm hart toedragen. Ook zijn intern discussieleiders opgeleid die integriteitsdiscussies begeleiden en daardoor ook een voorpost voor integriteitsbeleid zijn geworden.

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 hogere management wordt betrokken bij de activiteiten van de integriteitsfunctionaris. Een suggestie is om als integriteitsfunctionarissen van verschillende organisaties bij elkaar op bezoek te gaan en de top daarbij uit te nodigen; als dit één keer lukt, dan zullen andere ‘toppers’ ook komen, dit zijn mooie gelegenheden om het topmanagement over het onderwerp na te laten denken en te laten horen hoe het bij anderen is geregeld. Ook bestaan er goede ervaringen om managers, die positieve of negatieve ervaringen hebben gehad op integriteitsgebied, deze te laten delen met managers binnen de eigen organisatie. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om een bepaalde aanpak die binnen het eigen organisatieonderdeel heel goed heeft uitgepakt en tot aanbeveling voor anderen 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 vaak meer 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 integriteitsfunctionaris 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. 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 hoge ambtenaar.

Afblazen ambtseed

Het is tegenwoordig steeds gebruikelijker dat een topambtenaar, een gemeentesecretaris of DG, 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 topambtenaar opeens een andere prioriteit heeft. Een suggestie is om de sessie dan af te blazen. Daarmee wordt aan de medewerkers aangegeven dat hier zoveel belang aan wordt gehecht dat alleen de topambtenaar zelf de eed kan afnemen. Tegelijkertijd is het een sterke manier om de topambtenaar te wijzen op zijn verantwoordelijkheid voor de beeldbepaling.

De integriteitsfunctionaris 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 ook iets van de medewerkers is. 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 integriteitsfunctionaris communiceren

Om effectief te kunnen zijn moet binnen de hele organisatie een correct beeld bestaan van de rollen en verantwoordelijkheden van de integriteitsfunctionaris. Management en medewerkers moeten weten wat ze kunnen verwachten, 'waar de integriteitsfunctionaris van is' en welke taken en verantwoordelijkheden bij het management horen. Ook moet duidelijk zijn welke taken de integriteitsfunctionaris niet heeft.

Er zijn verschillende manieren waarop de integriteitsfunctionaris zichzelf in de organisatie kan presenteren. Bijvoorbeeld via een pagina op de intranetsite, via voorlichtingssessies, via de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers, via folders, vertrouwenspersonen, en de ambtseedsessie en via het jaarverslag. De integriteitsfunctionaris moet ervoor zorgen dat hij een factor is waar men niet omheen kan. Een belangrijke succesfactor hierbij is zijn herkenbaarheid in de organisatie. Zoals een KIO-deelnemer aangaf: "Probeer die te vergroten door veel persoonlijke contacten te leggen, maar ook door bijvoorbeeld foto's van jezelf te publiceren en letterlijk je gezicht te laten zien op belangrijke bijeenkomsten." Wees laagdrempelig en goed bereikbaar voor medewerkers en managers.

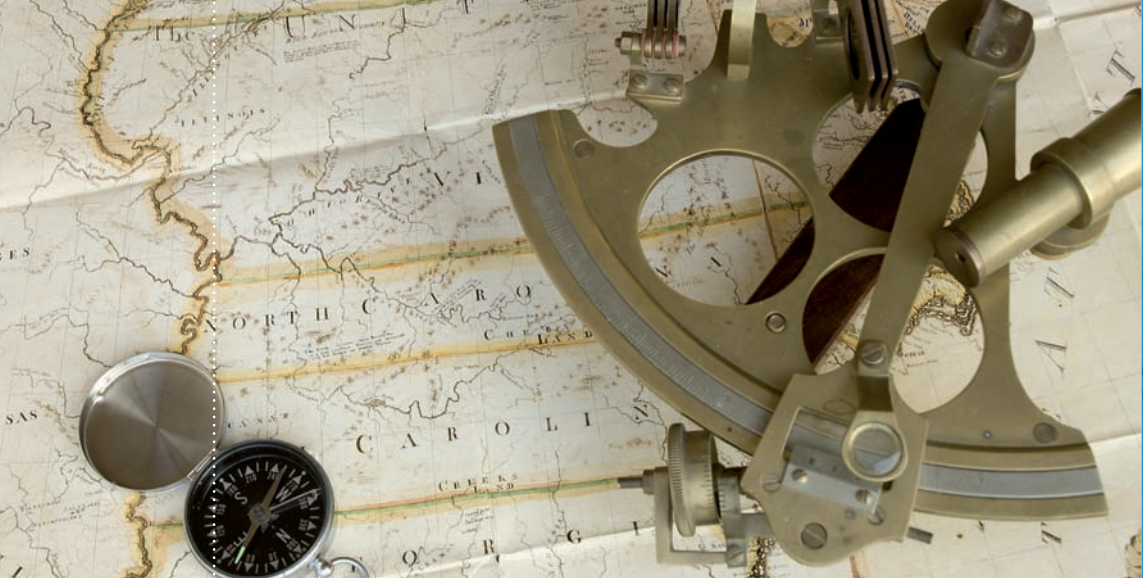
Kritische succesfactoren zijn:

- 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 topmanagement 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 (zeker als de integriteitsfunctionaris ook bij integriteitsonderzoeken betrokken is).

10 Bondgenoten zoeken bij problemen met management

Soms zit het tegen en lukt het de integriteitsfunctionaris 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;
- een discussiesessie voor het management te organiseren om bloot te leggen dat er wel dilemma's zijn;
- 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 te doen, zodat er 'objectieve' informatie is om het gesprek te voeren en om de noodzaak van integriteit inzichtelijk te maken;
- bij de medewerkers, 'van onderaf', te beginnen.



BUREAU INTEGRITEITSVERODERING 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
W www.integriteitoverheid.nl