

Redenen voor gebrekkig integriteitsbeleid

Praktische, pragmatische en principiële motieven onder de loep

dr. A. Hoekstra¹

Van organisaties wordt verwacht dat zij beschikken over adequaat integriteitsbeleid, maar in de praktijk blijkt het daar nogal eens aan te ontbreken. Organisaties kunnen zo hun eigen redenen en motieven hebben om minder werk te maken van integriteit dan nodig is. In dit artikel worden 19 mogelijke motieven beschreven, geclusterd in zes thema's. Er wordt onderscheid gemaakt naar drie typen motieven: praktische motieven (omdat de tijd en middelen daarvoor zouden ontbreken), pragmatische motieven (omdat beperkt integriteitsbeleid ook zou volstaan) en principieel/inhoudelijke motieven (omdat integriteitsbeleid niet zou werken en negatieve effecten heeft). De meeste motieven blijken bij nader inzien niet steekhoudend te zijn. Er zijn echter ook motieven die verraderlijk zijn of problemen bloot leggen en daarom extra aandacht verdienen.

1. Inleiding

Van organisaties wordt verwacht dat zij beschikken over adequaat integriteitsbeleid. Daarin formuleert de organisatie waar zij op het gebied van integriteit naar streeft en welke concrete maatregelen, activiteiten en middelen zij daartoe inzet. Omdat het integriteitsbeleid dient te zijn afgestemd op de organisatie-specifieke integriteitsrisico's en -vraagstukken en derhalve een kwestie van maatwerk is, bestaat er geen vast format voor. Er zijn wel bepaalde maatregelen die wettelijk verplicht zijn. Welke dat precies zijn verschilt per sector, maar tot de integriteitsmaatregelen of -voorzieningen die vaak verplicht zijn gesteld behoren onder andere: gedragscodes, meldprocedures, integriteitstrainingen, vertrouwenspersonen, het organiseren van functiescheiding, het bevorderen van een ethische en integere organisatiecultuur en regels ten aanzien van het aannemen van geschenken en het omgaan met vertrouwelijke informatie. Goed integriteitsbeleid behelst echter meer dan het invoeren van separate integriteitsmaatregelen. De maatregelen dienen bijvoorbeeld onderling samenhangend te zijn, het integriteitsbeleid moet geïmplementeerd en regelmatig geëvalueerd te worden en de leiding van de organisatie moet dit beleid actief (in woord en daad) ondersteunen. In de praktijk blijkt dit echter nog lang niet overal het geval te zijn, hetgeen geregeld leidt tot kritische opmerkingen. Zo ook in het rapport 'Integriteit als basis' waarin de Algemene Rekenkamer het integriteitsbeleid van ministeries beoordeelde.²

Organisaties die beschikken over onvoldoende ont-

wikkeld of gebrekkig integriteitsbeleid kunnen daar verschillende beweegredenen of motieven voor hebben. Ze kunnen er de noodzaak niet van inzien, de middelen niet voor vrij kunnen maken, de overtuiging hebben dat het ook veel eenvoudiger kan, de werking van integriteitsbeleid betwijfelen of wijzen op de negatieve effecten ervan. Vooral achter de schermen en in beslotenheid worden dergelijke motieven genoemd. Vóór de schermen, in formele reacties op kritische beoordelingen, worden deze meestal niet expliciet genoemd. Formele reacties zijn doorgaans gepolijst en doorspekt met goede voornemens. Het verweer klinkt dan hooguit tussen de regels door in welluidende maar verhullende statements, zoals: 'integriteit is van iedereen', 'integriteit is een kwestie van cultuur' en 'de deur staat altijd open'. Ze gaan erin als koek, maar verhullen soms een pijnlijke werkelijkheid: het gebrek aan ambitie vanuit het bestuur van de organisatie om verantwoordelijkheid te nemen voor – en werk te maken van – integriteit.

Er zijn ongetwijfeld veel organisaties die wel beschikken over goed integriteitsbeleid of de intentie hebben om hun integriteitsbeleid verder te ontwikkelen. Maar dit artikel ziet op de organisaties waar dit nog niet het geval is en op de redenen die daaraan ten grondslag kunnen liggen. Wat zijn mogelijke beweegredenen of motieven van organisaties om niet te investeren in adequaat integriteitsbeleid, wat houdt hen tegen? In diverse publicaties zijn daar aanknopingspunten voor te vinden die in dit artikel zijn samengebracht en aangevuld. Het artikel is in die zin synthetiserend te noemen. In het artikel is gebruik gemaakt van literatuur uit de bestuurs- en

1. Alain Hoekstra. Integriteitsadviseur & -onderzoeker. in fo@alainhoekstra.nl.

2. Algemene Rekenkamer, 'Integriteit als basis'. Den Haag: Algemene Rekenkamer 2024.

de bedrijfswetenschappen (*business ethics*) en hoewel het accent iets meer op de overheid ligt, zijn de geïnventariseerde motieven ook herkenbaar en relevant voor de semipublieke en de private sector. Het artikel helpt organisaties die nog niet over adequaat integriteitsbeleid beschikken te reflecteren op de beweegredenen en motieven die ze daarvoor hebben: wie weet leidt dit tot een heroverweging.

In paragraaf 2 zijn motieven die ten grondslag liggen aan een (te) beperkt integriteitsbeleid, geclusterd in zes thema's. Het betreffen vooral motieven die voor een deel (direct of indirect) in andere publicaties worden benoemd.³ De motieven worden in paragraaf 3 samengevat in een overzichtstabel en vervolgens onderverdeeld in praktische, pragmatische en principiële motieven. De navolgende paragrafen gaan in op motieven die extra aandacht verdienen. In paragraaf 4 staan motiveringen centraal die oprechte aandacht voor integriteitszorg suggereren, maar juist worden ingezet om gebrek aan actie, ambitie en verantwoordelijkheid te maskeren. Paragraaf 5 belicht motieven die problemen blootleggen die overkoepelend zijn en waar meerdere organisaties (ongeacht sector) tegenaan zullen lopen bij het ontwikkelen en invoeren van integriteitsbeleid.

2. Motieven voor gebrekkig integriteitsbeleid

Organisaties maken voortdurend keuzes over wat ze doen (of juist nalaten) en hoe ze iets doen. Aan die keuzes liggen overwegingen ten grondslag. Dit geldt ook ten aanzien van de invulling van het integriteitsbeleid. De overwegingen of motieven die ten grondslag kunnen liggen aan de keuze voor minimale inspanningen op het gebied van integriteit zijn geclusterd in zes thema's: omdat de noodzaak, middelen of prioriteit ontbreken (thema's 1-3); omdat een eenvoudige en beperkte integriteitsaanpak ook volstaat (thema 4); omdat integriteitsbeleid niet werkt en negatieve effecten heeft (thema's 5-6). Ze worden hieronder benoemd en van een korte reactie voorzien.

- Omdat de noodzaak voor integriteitsbeleid ontbreekt

Soms wordt de noodzaak voor gedegen integriteitsbeleid door de bestuurders van een organisatie onvoldoende onderkend. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als binnen de organisatie geen ernstige inte-

griteitskwesaties spelen of hebben gespeeld: *'if it ain't broken, why fix it'*? Een verleidelijke redenering, de afwezigheid van integriteitsschendingen in het verleden biedt echter geen enkele garantie voor de toekomst. Bovendien kan het zomaar zo zijn dat schendingen onder de radar blijven vanwege de beperkte aandacht voor integriteit. Huberts spreekt in dit verband van de 'integriteitsparadox', die erop neer komt dat in organisaties waarin meer aandacht wordt besteed aan integriteit, integriteitsschendingen eerder worden herkend en gemeld.⁴ Wie goed zoekt zal meer vinden en dus leidt aandacht voor integriteit bijna als vanzelf tot meer integriteitsonderzoeken. En vice versa natuurlijk!

- Omdat de middelen voor integriteitsbeleid ontbreken

Naast gebrek aan noodzaak, kan ook gebrek aan middelen een rol spelen. Het ontwikkelen en implementeren van integriteitsbeleid en -maatregelen, het geven van voorlichting en training, alsmede het aanstellen van integriteitsprofessionals kost nu eenmaal tijd en geld en deze middelen zijn bijna altijd schaars. Het gebrek aan middelen is een begrijpelijke overweging, ware het niet dat het beschikken over deugdelijk integriteitsbeleid geen vrijblijvende keuze is. Op basis van wet- en regelgeving, sectorale afspraken en vanuit het oogpunt van 'goed werkgeverschap' zijn organisaties verplicht om goed integriteitsbeleid in te voeren.⁵ Bovendien kost het substantieel meer tijd en geld als het misgaat. Kostbare onderzoeken, reputatieverlies, interne onrust en het herstellen van de interne integriteit en veiligheid zijn uiteindelijk tijdrovender en kostbaarder.

- Omdat de prioriteit voor integriteitsbeleid ontbreekt

Organisaties die onder druk staan, of te maken hebben met onvoorziene interne of externe ontwikkelingen kunnen geneigd zijn om de aandacht voor het primaire proces en operationele uitdagingen voorrang te geven. Daardoor verdwijnt de aandacht voor integriteit (sbeleid) al snel naar de achtergrond.⁶ Daarnaast hebben organisaties, bestuurders, HR-afdelingen en managers talloze andere – soms actuelere – thema's op hun bordje die ook belangrijk zijn en om prioriteit vragen. Ook dit is op zich een begrijpelijke overweging, ware het niet dat integriteit geen 'luxe goed' is dat je alleen aandacht geeft als het uitkomt.⁷ Sterker nog, juist als organisaties onder druk staan nemen de integriteitsrisico's toe en is de aandacht voor integriteit hoogste prioriteit.⁸

3. Zie bijvoorbeeld: M. Bovens, *Verantwoordelijkheid en organisatie. Beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid*. Zwolle: Tjeenk Willink 1990. M. Kaptein, *De integere manager. Over de top, dilemma's en de diamant*. Assen: Van Gorcum 2002. E.D. Karssing, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek (19)', *Tijdschrift voor Compliance* 2005, p. 134-137. E.D. Karssing, 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek (51)', *Tijdschrift voor Compliance april* 2014, p. 5-8. R. Wirtz, Bij nader inzien. Primaire reacties op de training morele oordeelsvorming, in: J. Delnoij, J. Laurier & F. Geraedts (red.), *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: Damon 2006.

4. L. Huberts, *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past...* Amsterdam: FSW, VU 2005.

5. Voor de publieke sector zijn deze eisen onder andere vastgelegd in de Ambtenarenwet (2017) en in de Modelaanpak basisnormen integriteit (2006).

6. M. Kaptein, 'De tragedie van compliance: waarom juist goede organisaties vervallen in slechte praktijken'. *Tijdschrift voor Compliance*. 185-193. Nr. 4, 2021.

7. M. Kaptein & J.E.D.B. Wempe, 'The Balanced Company: A Corporate Integrity Theory'. Oxford: Oxford University Press 2002, p. 22.

8. A. Hoekstra, 'Institutionalizing Integrity Management: Challenges and Solutions in Times of Financial Crises and Austerity Measures', in: A. Lawton, Z. van der Wal & L.W.J.C. Huberts (red.), *Ethics in Public Policy and Mana-*

- Omdat beperkt integriteitsbeleid volstaat

Bestuurders kunnen ook bedenkingen hebben ten aanzien van de meerwaarde van uitgebreid integriteitsbeleid: ze vinden het overdreven en zijn van mening dat een beperkte aanpak ook volstaat. Bijvoorbeeld door het invoeren van een heel streng 'hire & fire' beleid. Het zorgvuldig selecteren en screenen van nieuwe medewerkers voorkomt 'rotte appels' en problemen aan de voorkant. En door medewerkers die over de schreef gaan, gelijk te ontslaan (zero-tolerance) worden problemen snel opgelost.⁹ Een ander bekend voorbeeld betreft een bestuurder die aangaf dat de organisatie een 'open deur beleid' hanteert: medewerkers kunnen altijd aankloppen voor integriteitskwesties. Dat zou uitgebreid integriteitsbeleid in feite overbodig maken. Zo kan ook het credo 'integriteit is van iedereen' worden gebruikt om integriteitsbeleid zeer beknopt te houden. Door de verantwoordelijkheid voor integriteit dicht op de werkvloer te organiseren en te beleggen bij medewerkers en/of direct leidinggevendenden, zijn geen integriteitsprofessionals meer nodig die omslachtige integriteitskaders en -procedures ontwikkelen. Ook tegen deze redenties is het een en ander in te brengen. Zorgvuldige selectie en screening zijn natuurlijk van grote waarde. De waarde neemt echter af vanwege het feit dat het vaak bij een eenmalige screening blijft. Veranderingen in persoonlijke omstandigheden blijven daardoor onopgemerkt. En door het belang van integriteit voornamelijk tot uitdrukking te brengen op momenten dat het misgaat en medewerkers over de schreef gaan, krijgt het begrip integriteit al snel een negatieve reputatie. Indien integriteitskwesties voor de rechter komen zal deze bovendien beoordelen of het integriteitsbeleid adequaat is en voldoet aan de eisen die daar tegenwoordig aan worden gesteld. De andere twee genoemde voorbeelden 'de open deur' en 'integriteit is van iedereen' worden in paragraaf 4 van reactie voorzien.

- Omdat integriteitsbeleid niet werkt

Ook meer fundamentele, inhoudelijke motieven kunnen een rol spelen. Deze hebben betrekking hebben op de mogelijkheid en zinvolheid van integriteitsbeleid. Zo geldt integriteit nog steeds als een tamelijk vaag en ongrijpbaar begrip, waar niet eens een eenduidige definitie van bestaat. Deze begripsmatige onduidelijkheid maakt het welhaast onmogelijk om goed werkend integriteitsbeleid te ontwikkelen.¹⁰ Daarnaast is het de vraag of integriteit wel te leren of te bevorderen is door organisaties.¹¹ Is integriteit niet vooral een kwestie van waarden en normen, die medewerkers al meekregen in hun opvoeding? Daar kan geen beleid later meer tegenop-

De organisatie kan in feite niet veel meer doen dan het selecteren van medewerkers die over de juiste waarden en normen beschikken. Integriteit wordt soms ook gezien als een kwestie van cultuur, als iets dat niet is af te regelen door de inzet van formele regels, procedures en integriteitsbeleid. In die lijn wordt ook graag verwezen naar de talloze voorbeelden van organisaties die het beleid ogenschijnlijk op orde hadden, maar waar het toch vreselijk is misgegaan, ergo: uitgebreid integriteitsbeleid biedt geen garantie. Wat is daar tegenin te brengen? Wirtz geeft bijvoorbeeld aan dat opvoeding en vorming inderdaad een belangrijke rol spelen bij integriteit, maar dat beleid en instrumenten de integriteit van medewerkers weldegelijk kan ondersteunen.¹² Zo kunnen formele integriteitsregels en -procedures de cultuur van de organisatie ondersteunen. Hoewel waterdichte integriteitssystemen niet bestaan en het altijd een keer kan misgaan neemt de kans op integriteitsschendingen af door goed integriteitsbeleid en worden schendingen eerder gedetecteerd. In paragraaf 4 wordt nader ingegaan op de onduidelijkheid van het integriteitsbegrip.

- Omdat integriteitsbeleid negatieve effecten heeft

Er wordt ook gewezen op de negatieve (neven)effecten van integriteitsbeleid. Door uitgebreid integriteitsbeleid in te voeren wekt de organisatie (wellicht onterecht) de indruk dat ernstige integriteitsissues spelen. Volgens Bovens kan dit het vertrouwen in de organisatie juist beschadigen.¹³ Vanuit medewerkersperspectief kan het invoeren van integriteitsbeleid en een uitgebreide set maatregelen bovendien de indruk wekken dat zij niet voldoende door de organisatie worden vertrouwd. Daarnaast is er het risico van 'integritisme': overdreven aandacht voor integriteit leidt ertoe dat kwesties te snel en te gemakkelijk als niet-integer worden gelabeld. Anderen geven aan dat een uitgebreid stelsel van integriteitsregels en -procedures extra bureaucratie veroorzaakt. Het leidt tot inflexibiliteit en traagheid: hetgeen haaks staat op andere organisatiewaarden als effectiviteit en efficiency.¹⁴ Door veel integriteitsregels en -procedures in te voeren neemt ook de kans op regel overschrijding toe.¹⁵ Kaptein wijst erop dat regels bovendien tot weerstand kunnen leiden en tegengesteld gedrag oproepen: 'regels maken vlegels'.¹⁶ Wat is daar tegenin te brengen? Het risico dat organisaties die uitgebreid integriteitsbeleid invoeren argwanend worden bekeken is tegenwoordig een stuk kleiner dan pakweg twintig jaar geleden. Dat integriteitsbeleid leidt tot enige vertraging klopt weliswaar, maar dat is tevens ook de bedoeling ervan. In-

gement: *A Global Research Companion*. Oxon/New York: Routledge 2016, p. 147-164.

9. Kaptein & Wempe, *ibid*: blz, 18.

10. A. Hoekstra, *Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals. Theorieën, modellen en handvatten*. Amsterdam: Boom 2025.

11. zie bijvoorbeeld: L.S. Paine, 'Managing for Organisational Integrity', *Harvard Business Review* 1994, maart-april, p. 106-117. L. Treviño & K.A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (3e druk). New York: John Wiley & Sons 2003.

12. R. Wirtz, 'Bij nader inzien. Primaire reacties op de training morele oordeelsvorming', in: J. Delnoij, J. Laurier & F. Geraedts (red.), *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*, Budel: Damon 2006.

13. M. Bovens, 'Het ongelijk van Ien Dales; over de onbedoelde negatieve effecten van het integriteitsbeleid', *Bestuurskunde* 2006, 15(1), p. 64-74.

14. M. Bovens, *ibid*.

15. M. Bovens, *ibid*.

16. M. Kaptein, *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen*. Amsterdam: Business Contact 2011.

tegriteit is immers een kwestie van zorgvuldigheid en behoedt ons juist voor overhaaste, ondoordachte beslissingen en al te pragmatische overwegingen. Al te strikte integriteitsregels kunnen inderdaad weerstand oproepen en leiden (uit angst om fouten te maken) tot kramp binnen de organisatie. Deze effecten worden opgeroepen door doorgeschoten beleid, dat te sterk is gericht op regels, controles en sancties. Niet voor niets wordt sinds jaar en dag gepleit voor evenwichtig integriteitsbeleid waarin voldoende aandacht wordt besteed aan een positieve, meer stimulerende integriteitsbenadering.¹⁷ In pa-

ragraaf vier wordt nader ingegaan op de negatieve effecten op het vertrouwen van medewerkers en op het gevaar van op integritisme.

3. Overzicht, typering en vervolg

De thematisch geclusterde motieven zijn samengevat in navolgende overzichtstabel en worden getypeerd als: praktische bezwaren, pragmatische beweegredenen, of als principiële bedenkingen. De motieven zijn tevens voorzien van kwalificaties.

Tabel 1: Adequaat integriteitsbeleid: wat houdt organisaties tegen?

Thema's	Motieven	Kwalificaties	Typeringen
1. Noodzaak ontbreekt	Geen problemen	Bagatelliserend	Praktische bezwaren
2. Middelen ontbreken	Geen tijd	Verontschuldigend	
	Geen geld		
3. Prioriteit ontbreekt	Belangrijkere prioriteiten		
	Veel andere thema's		
4. Beperkt volstaat	Zorgvuldige screening volstaat	Simplificerend	Pragmatische beweegredenen
	Streng handhaving volstaat		
	Open deur volstaat	Verhullend	
	Iedereen is verantwoordelijk		
	Leidinggevenden zijn verantwoordelijk		
5. Werkt niet	Niet te leren	Problematiserend	Principiële bedenkingen
	Niet te voorkomen		
	Niet af te regelen		
	Niet duidelijk		
6. Negatieve effecten	Wekt wantrouwen		
	Suggereert wantrouwen		
	Gevaar van integritisme		
	Belemmert de voortgang		
	Leidt tot schendingen en weerstand		

De motieven behorend bij de eerste drie thema's zijn vooral praktisch van aard. Deze motieven getuigen van een zekere naïviteit en bagatelliseren de noodzaak van integriteitsbeleid (thema 1), of worden aangevoerd als excuses/verontschuldgingen voor gebrekkig integriteitsbeleid (thema's 2 en 3). De motieven behorend bij thema 4 komen erop neer dat organisaties het liever bij eenvoudig en beperkt integriteitsbeleid houden en zijn daarmee als pragmatisch aan te duiden. Ze zijn deels gebaseerd op simplistische opvattingen over integriteitsbeleid die bij die wens aansluiten. Daarnaast gaat het om motie-

ven die worden gebruikt om gebrekkige integriteitsambities mee te verhullen. De motieven behorend bij de laatste twee thema's zijn het meest principiële van aard. Ze problematiseren de werking van het integriteitsbeleid (thema 5), of benadrukken de negatieve effecten ervan (thema 6).

De navolgende paragrafen gaan in op specifieke motieven die aandacht vergen. In de eerste plaats gaat het om motieven die worden gebruikt om gebrekkige integriteitsambities mee te verhullen (paragraaf 4). Het betreffen motieven waar bij nader inzien

17. E.D. Karssing & A. Hoekstra, 'Comparing and Bridging Ethics Management Approaches', in: C. Reddick, T. Demir & B.J. Perlman (red.), *Public Sector Ethics: Compliance*,

Integrity, and Comparison (1e druk), Oxon/New York: Routledge 2025, p. 92-110.

een andere intentie achter schuil gaat. Ze suggereren oprechte aandacht en zorg voor integriteit, maar worden juist ingezet om gebrek aan actie, ambitie en verantwoordelijkheid mee te maskeren. In de tweede plaats worden motieven belicht die problemen bloot leggen die actueel zijn en waar veel organisaties (bewust of onbewust) mee te kampen hebben bij het ontwikkelen van goed werkend integriteitsbeleid (paragraaf 5).

4. Motieven die verdacht zijn

Sommige motiveringen gaan erin als koek, maar verhullen soms een pijnlijke werkelijkheid: het gebrek aan ambitie van het bestuur van de organisatie om verantwoordelijkheid te nemen voor – en werk te maken van – integriteit. Ze suggereren oprechte aandacht en zorg voor integriteit maar maskeren in feite het gebrek daaraan. Er kunnen met andere woorden vraagtekens worden gezet bij de integriteit van deze motieven. Drie motieven of uitspraken die op deze manier kunnen worden gebruikt zijn belicht.

4.1. Integriteit is een kwestie van cultuur

De cultuur van een organisatie is zondermeer van grote invloed op de integriteit van de organisatie en haar medewerkers. Cultuur is echter ook een enigszins vaag begrip: het is niet helemaal duidelijk wat het precies betekent, inhoudt en hoe het wordt gebruikt. Wellicht verklaart dit tevens de populariteit van het begrip. Het wordt te pas en te onpas uit de hoge hoed getoverd om problemen te typeren en tevens van oplossingen te voorzien. Het is in die zin een welhaast magisch begrip, dat kan worden ingezet om een illusie te creëren en om ons op het verkeerde been te zetten.¹⁸ Ik geef twee voorbeelden.

Wat te denken van de volgende uitspraak naar aanleiding van een ernstig integriteitsincident: "de ethische cultuur moet veranderen". Dat klinkt stevig en serieus, maar impliceert tevens dat geen simpele en snelle oplossingen te verwachten zijn. De uitspraak is daarmee een geschikte strategie om tijd te winnen. Wellicht in de hoop dat het probleem stilletjes zal verdwijnen of vergeten zal worden? In diezelfde lijn zouden we ook de volgende uitspraak tegen kunnen komen: "integriteit is een kwestie van cultuur". Lijkt eveneens een verstandige uitspraak, maar er klinkt ook in door dat integriteit niet kan worden afgeregeld of gereguleerd door formele maatregelen en beleid. Formele maatregelen worden doorgaans gezien als relatief dure, bureaucratische en arbeidsintensieve en daardoor impopulaire interventies. De uitspraak kan derhalve als strategie worden ingezet om gebrek aan bereidheid te verhullen om te investeren in formele integriteitsregels, -procedures, of controlesystemen. In deze twee voorbeelden wordt het begrip cultuur zonder veel inhoud en oprechte toe-

wijding ingezet om gebrek aan actie en ambitie te verhullen.

4.2. De deur staat altijd open

Ook dit is een bekende uitspraak, die aangeeft dat medewerkers integriteitsissues (zoals bijvoorbeeld grensoverschrijdend gedrag) bij het bestuur of management van de organisatie kunnen aankaarten. De uitspraak suggereert dat hun deur open staan voor feedback, klachten en meldingen. De drempel om de kamer daadwerkelijk binnen te lopen is doorgaans echter hoog. Zelfs met open deuren kan de sfeer en cultuur immers zó zijn dat niemand de moed heeft om naar binnen te lopen. Daarnaast is de mogelijkheid om te kunnen komen praten niet genoeg. Van organisaties wordt immers ook verwacht dat zij over veilige meldkanalen en -procedures beschikken, vertrouwenspersonen hebben aangesteld, melders beschermen, meldingen onderzoeken, etc. De uitspraak impliceert ook dat het aan de medewerkers is om de eerste stap te zetten en contact te zoeken, in plaats van dat de leiding een proactieve rol speelt in het creëren van een veilige en integere werkomgeving. Hoewel de open deur sympathiek en zorgzaam klinkt, kan de uitspraak worden ingezet om de afwezigheid van actief integriteitsbeleid en deugdelijke meldvoorzieningen te verhullen en te legitimeren.

4.3. Integriteit is van iedereen

De uitspraak "integriteit is van iedereen" klinkt zowel logisch als nastrevenswaardig. Integriteit is immers iets wat iedere medewerker dagelijks meeneemt in zijn of haar handelen. Maar wie iets langer stilstaat bij de uitspraak, ziet al snel het bezwaarlijke ervan in. Zo is het in de eerste plaats de vraag in hoeverre de verantwoordelijkheid voor integriteit geheel bij individuele managers en medewerkers kan worden belegd.¹⁹ In de tweede plaats dienen we kritisch te zijn op de intentie die achter de uitspraak schuilgaat.

Indien de verantwoordelijkheid voor integriteit, wordt overgelaten aan individuele medewerkers dan zijn zij in feite aangewezen op hun eigen morele kompas. We kunnen er echter niet zondermeer van op aan dat dit kompas bij iedereen dezelfde richting op wijst. Zeker niet bij een thema als integriteit dat zich voor een deel in het fameuze 'grijze gebied' afspeelt. Het overlaten van de integriteitszorg aan individuele leidinggevenden is evenmin een verstandige keuze. Sommige leidinggevenden hebben er simpelweg weinig affiniteit mee, anderen missen de deskundigheid en voor allen geldt dat ze talloze andere 'topics' op hun bordje hebben en kampen met chronisch tijdgebrek. Het tweede punt betreft de in-

18. Deze paragraaf is gebaseerd op: A. Hoekstra, 'Shaping a Culture of Organizational Integrity'. In: *Culture of Integrity*. Den Haag: ICC 2025, p.50-55.

19. Zie hiervoor: A. Hoekstra, *Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals. Theorieën, modellen en handvatten*. Amsterdam: Boom 2025, p. 54.

tentie die schuilgaat achter de uitspraak “Integriteit is van iedereen.” De uitspraak klinkt prachtig, maar kan een pijnlijke werkelijkheid verhullen: het gebrek aan ambitie om verantwoordelijkheid te nemen voor – en werk te maken van – integriteit. Het verschaft een alibi om niet (al te veel) te hoeven investeren in een deugdelijke integriteitsinfrastructuur met bijbehorende voorzieningen en ondersteuning.

Als integriteit werkelijk van iedereen is, is het in de praktijk vaak van niemand. Dan wordt een te groot beroep gedaan op de bereidheid en verantwoordelijkheid van individuen. Net zomin als dat gespecialiseerde functies de taken van het lijnmanagement geheel kunnen overnemen, kan de verantwoordelijkheid voor integriteit ook niet geheel bij lijnmanagers en medewerkers worden belegd. Integriteit raakt ons inderdaad allemaal, dus we dragen er samen aan bij. Maar zonder concrete verankering en heldere verantwoordelijkheden blijft het een vage waarde en een lege slogan die vooral handig is voor bestuurders die hun handen ervan af willen trekken.

5. Problemen die generiek zijn

De motieven behorend bij thema's 5 en 6 zijn het meest principieel/inhoudelijk van aard.

Omdat ze problemen blootleggen waar bijna elke organisatie mee te kampen heeft bij het ontwikkelen van goed werkend integriteitsbeleid verdienen ze extra aandacht. Ik licht drie motieven toe.

5.1. Begripsmatige onduidelijkheid

Het ontbreken van een duidelijke en eenduidige definitie van integriteit is een obstakel voor het formuleren van goed integriteitsbeleid. Het lijkt misschien een semantische kwestie, maar begrippen doen ertoe.²⁰ Begripsmatige duidelijkheid helpt om het probleem dat beleid beoogt aan te pakken nauwkeurig te definiëren en te communiceren, maakt het beleid begrijpelijker, vergroot het draagvlak, zorgt ervoor dat alle relevante actoren het beleid op dezelfde manier interpreteren en vermindert zo misverstanden en inconsistenties tijdens de uitvoering. De integriteitsdefinitie is richtinggevend voor het formuleren van de beleidsintenties, -doelstellingen, meetbare indicatoren om het beleid te evalueren en daarmee voor de invulling en vormgeving van het integriteitsbeleid.²¹ Het belang van een duidelijke en uniforme integriteitsdefinitie wordt dan ook steeds vaker benadrukt.²² Centrale beleidsmakers zouden hierin het voortouw moeten nemen door organisaties een duidelijke en goed hanteerbare definitie van

integriteit aan te reiken. Daarmee wordt een hardnekkig struikelblok weggenomen.

5.2. Motie van wantrouwen

Een andere lastige kwestie is het gevoel van wantrouwen dat de term integriteit(sbeleid) oproept.²³ Door uitgebreid integriteitsbeleid in te voeren wekt de organisatie bij medewerkers al snel de (onbedoelde) indruk op dat zij niet voldoende worden vertrouwd. Organisaties kunnen dit negatieve effect voorkomen door aandacht te besteden aan de wijze waarop zij over het thema integriteit communiceren en hoe zij het integriteitsbeleid introduceren. Wat daarbij helpt is om integriteit als een positieve streefwaarde, in plaats van als een negatieve grenswaarde te benaderen. De focus ligt dan niet op wat niet mag en verboden is, maar op het belang van organisatiewaarden en hoe die richting geven bij het nemen van juiste beslissingen. Wat ook helpt is om integriteit niet alleen op de agenda te zetten naar aanleiding van recente incidenten (reactief), maar juist continue en op preventieve wijze aandacht te geven. Het gevoel van wantrouwen wordt ook weggenomen door te benadrukken dat integriteitsbeleid een kwestie is van goed werkgeverschap. Werkgevers dienen immers te zorgen voor een veilige en integere werkomgeving, en dienen te medewerkers te beschermen tegen risico's. Kortom het zorgvuldig aandacht besteden aan de wijze van communicatie over integriteit(sbeleid) kan het ongemakkelijke gevoel dat medewerkers daarbij kunnen krijgen wegnemen, of in ieder geval verminderen.

5.3. Gevaar van integritisme

Overdreven aandacht voor integriteit kan ertoe leiden dat kwesties te snel en te gemakkelijk als niet-integer, of onveilig worden gekwalificeerd en als zodanig formeel worden gemeld. De ‘integriteitskaart’ lijkt sneller te worden getrokken, ook als het feitelijk niet om integriteitsissues blijkt te gaan gaat. Het gevaar van overdrijving en escalatie ligt op de loer en wordt geduid met de door Huberts geïntroduceerde term ‘integritisme’, die inhoudt dat: “...*integriteitsoordeelen worden geveld, terwijl daar geen grond voor is. Daarbij kan het gaan om het overdrijven van het belang van de in het geding zijnde normen en waarden of om het veralgemeniseren van het oordeel over een aspect tot een oordeel over de gehele persoon of organisatie. Wordt te gemakkelijk of ten onrechte gekeken en geoordeeld in termen van ‘integriteit’, dan is sprake van in-*

20. Algemene Rekenkamer, ‘Integriteit als basis’. Den Haag: Algemene Rekenkamer 2024.

21. A. Hoekstra, *Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals. Theorieën, modellen en handvatten*. Amsterdam: Boom 2025.

22. L. Huberts, ‘Veranderingen in het integriteitsdenken en integriteitsbeleid in Nederland.’ Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

2023. Vellekoop & R. van der Mark, ‘Verslag van de bevindingen. Integriteit binnen het decentraal bestuur. Bevindingen n.a.v. drie bijeenkomsten over de toekomst van integriteit binnen het decentraal bestuur’. Utrecht: Benschot 2023.

23. L. Heres, Tonen van de top. De rol van topambtenaren in het integriteitsbeleid. Den Haag: BIOS/ CAOP 2016

*tegritisme.*²⁴ Juist omdat integriteit een groot goed is, kan integritisme veel kwaad doen en mensen (onnodig) beschadigen. Soms wordt integriteit zelfs als strategie misbruikt om anderen moedwillig te beschadigen. Deze zorg en tendens vergt aandacht. In plaats van zaken gelijk op scherp te stellen en als integriteitstekwestie te 'framen' en te melden (escalatie) zou er meer geïnvesteerd moeten worden in een veilige aanspreekcultuur, zodat medewerkers het gesprek weer met elkaar durven aan te gaan (de-escalatie).²⁵

6. Conclusie

Van private en (semi)publieke organisaties wordt verwacht dat zij beschikken over adequaat integriteitsbeleid. Dat is echter lang niet overal het geval. Enerzijds is dat – tot op zeker hoogte – begrijpelijk. Soms zijn de middelen schaars, vragen andere prioriteiten om voorrang, lijkt een beperkte integriteitsaanpak te volstaan, twijfelen organisaties aan de werking van integriteitsbeleid, of vrezen zij voor de negatieve neveneffecten daarvan. Anderzijds is integriteit(sbeleid) tegenwoordig een basisvoorwaarde voor organisaties. Integriteitsschendingen kunnen immers de veiligheid, het vertrouwen en het welzijn van werknemers, burgers, stakeholders, of zelfs van de samenleving als geheel in gevaar brengen. Integriteitsschendingen kunnen bovendien ernstige economische- en reputatieschade

tot gevolg hebben. Volgens Kaptein is integriteit echter niet alleen een de-satisfier (gebrek aan integriteit heeft negatieve gevolgen), maar ook een satisfier (integriteit heeft positieve gevolgen).²⁶ Integere organisaties gelden bijvoorbeeld als aantrekkelijke werkgevers en hun werknemers zijn doorgaans meer betrokken, beter gemotiveerd, minder gestrest en daardoor ook minder vaak ziek.²⁷ Met andere woorden: de 'business case' voor integriteit is sterk.

Dat betekent dat organisaties die nog niet over adequaat integriteitsbeleid beschikken, er goed aan doen om de beweegredenen en motieven die daaraan ten grondslag liggen kritisch tegen het licht te houden. Zijn het valide argumenten, wat is er tegenin te brengen, zijn de argumenten houdbaar, of is het tijd voor heroverweging? Tevens dienen we te zoeken naar methoden die de werking van het integriteitsbeleid vergroten en de negatieve effecten van dit beleid wegnemen, of verzachten. Tot slot dienen we bijzonder alert te zijn op (de verleiding van) het gebruik van verhullende motieven: die oprechte aandacht en zorg voor integriteit suggereren, maar bij nader inzien het gebrek daaraan juist proberen te maskeren. Dat is niet alleen kwalijk, maar uiteindelijk ook schadelijk. Het leidt er immers toe dat de integriteit en sociale veiligheid van de organisatie onvoldoende is geborgd. Daardoor worden de belangen van medewerkers, burgers, klanten, stakeholders, of zelfs van de gehele samenleving 'rücksichtslos' op het spel gezet.

24. L. Huberts, 'Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past....' Amsterdam: FSW, VU 2005.
25. Huis voor Klokkenluiders, 'Integriteit in de praktijk. Aanspreken en aangesproken worden.' Den Haag: Huis voor klokkenluiders 2024.

26. M. Kaptein, *The Six Principles of Managing with Integrity*. London: Spiro Press 2005, p: 39.
27. C. Demmke, 'Civil Service Ethics in Germany from an International Perspective – Between a Role Model and Latecomer', *Central European Public Administration Review* 2025, 23(1), p. 37–72.