

Begrippenkader Integriteit



Grip door begrip in integriteitsbeleid & praktijk

Colofon

Deze uitgave is bedoeld voor gebruik in praktijk, beleid, onderwijs en professionele ontwikkeling. Het gebruik en overnemen van teksten voor niet-commerciële doeleinden is toegestaan, mits met correcte bronvermelding. Openbare herpublicatie, commerciële exploitatie of verspreiding via andere websites en platforms is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming. Wilt u deze publicatie delen of ernaar verwijzen, gebruik dan deze link daarvoor alainhoekstra.nl/begrippenkader-integriteit

Hoekstra, A. (2026). Begrippenkader Integriteit: Grip door begrip in integriteitsbeleid en praktijk.

Auteur: Dr. A. Hoekstra / Copyright ©: augustus, 2026

Vormgeving is verzorgd door Mooijontwerp.

Aan de totstandkoming van dit begrippenkader is zorg en aandacht besteed. De auteur kan echter niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele omissies of onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Contact

info@alainhoekstra.nl

alainhoekstra.nl

Samenvatting

Aanleiding

Het Begrippenkader Integriteit geeft een overzicht en omschrijving van veel gebruikte integriteitsbegrippen. Het is ontwikkeld vanuit de constatering dat binnen het openbaar bestuur veelvuldig over integriteit wordt gesproken, maar dat zelfs kernbegrippen als integriteit en integriteitsbeleid verschillend worden geïnterpreteerd.

Belang

Begrippen bepalen hoe integriteit wordt begrepen, besproken en toegepast. Zonder begripsmatige duidelijkheid wordt integriteit een ongrijpbaar en kwetsbaar beleidsconcept. Heldere begrippen:

- voorkomen misverstanden in beleid en uitvoering;
- maken het eenvoudiger om integriteitsbeleid te vergelijken en te evalueren;
- bevorderen kennisdeling en samenwerking tussen organisaties; en
- dragen eraan bij dat beleidsproducten duidelijker en beter op elkaar aansluiten.

Samenstelling

Het begrippenkader geeft een overzicht van circa 70 integriteitsbegrippen die zijn ingedeeld in zeven samenhangende thema's (voor een snel overzicht ga naar: [4.4](#)). Het vertrekpunt vormt Concept & context, waarin de betekenis van integriteit en de bredere context centraal staan. Vervolgens richt Beleid & management zich op de sturing, organisatie en borging van integriteit, terwijl Maatregelen & activiteiten en Functies & structuren betrekking hebben op de praktische invulling en organisatorische verankering daarvan. De inzet van deze instrumenten en structuren is gericht op het voorkomen en beheersen van de normoverschrijdingen die aan bod komen in Schendingen & misstanden. Melden & onderzoek richt zich op het omgaan met dergelijke kwesties wanneer zij zich voordoen. Het begrippenkader sluit af met Evaluatie & leren, waarin reflectie, verantwoording en verbetering centraal staan.

Gebruik

Het Begrippenkader Integriteit biedt bestuurders, beleidsmakers en integriteitsprofessionals inzicht in de terminologie, helpt om dezelfde taal te spreken en nodigt uit tot reflectie. Net zoals beleid en praktijk voortdurend in beweging zijn, zijn ook begrippen veranderlijk. Deze eerste versie biedt een gezamenlijk vertrekpunt voor gebruik, reflectie en doorontwikkeling, zodat het kader relevant en bruikbaar blijft in een veranderende praktijk. Reacties en suggesties kunnen bijdragen aan de ontwikkeling/actualisering en zijn dus zeer welkom. U kunt deze via dit formulier doorgeven alainhoekstra.nl/feedback

Voorwoord: (be)grip doet ertoe

Deze uitgave van Alain Hoekstra is bijzonder en verdient m.i. aandacht én kritische reflectie vanuit het onderzoek en de beleidspraktijk op het thema integriteit. Dat heeft veel te maken met de discussies de laatste jaren over de betekenis van integriteit en integriteitsbeleid en de zin ervan (of niet). Verschillende interpretaties lopen dan door elkaar, met veel misverstanden. Dat ook door de prominentie de laatste jaren van aanverwante verschijnselen zoals grensoverschrijdend gedrag en sociale (on)veiligheid. Grip door begrip zou dan kunnen helpen.

Daarbij moeten we beseffen dat het definiëren van begrippen in sommige wetenschappelijke kringen vraagtekens oproept. Postmodernistische scepsis is ook helder, de betekenis van begrippen, de inhoud van fenomenen is context-bepaald de suggestie van objectiviteit is misleidend. Weg ermee, met al die definities?? Ik zie dat echt anders. Beetje subjectief geformuleerd, het voorgaande, maar toch... Ik deel die scepsis niet, koester pogingen tot verduidelijking van begrippenkaders, tot het definiëren van begrippen. Wellicht ben ik daarin blijven steken, maar ik koester hoe [Gijs Kuypers](#) via zijn boek '[Grondbegrippen van politiek](#)' (1973) mij veel leerde en inspireerde.

Alain Hoekstra heeft de uitdaging op zich genomen de vele begrippen rond de integriteit van het openbaar bestuur te verduidelijken. Dit online document is het resultaat. 70 begrippen worden omschreven, onder zeven samenhangende thema's: Concept & context, Beleid & management, Maatregelen & activiteiten en Functies & structuren, Schendingen & misstanden. Melden & onderzoek en Evaluatie & leren. Over die structuur valt met rede te twisten maar m.i. is cruciaal dat onder de 70 alle relevante begrippen wel aan bod komen.

Ik hoop zeer dat de uitgave het debat over de inhoud van integriteit en integriteitsbeleid (en systeem) stimuleert en aanscherpt en dat het ons verder brengt wat betreft een gemeenschappelijk beeld cq. begrippenkader. Dat leidt hedentendage bijna vanzelf tot meer aandacht voor de betekenis van en relatie met sociale (on)veiligheid en grensoverschrijdend gedrag. Ik ben voor de inbedding daarvan in het begrippenkader 'integriteit', maar dat vergt nog wel wat, gegeven de huidige spraakverwarring en beleidsfragmentatie. Meer duidelijkheid en afstemming is in ons aller belang. Het symposium bij het afscheid van Zeger van der Wal van de Ien Dales-leerstoel was er aan gewijd, de afdeling Kennis en preventie van het Huis voor Klokkenluiders komt met een notitie over sociale veiligheid en integriteit, onderzoekers als Leonie Heres zijn ermee in de weer. Al met al een prachtbasis om te komen tot meer grip en begrip, mede dankzij deze bijdrage van Alain Hoekstra. Ik verheug me daarop.

Leo Huberts, emeritus hoogleraar bestuurskunde, Vrije Universiteit Amsterdam



Inhoudsopgave

Colofon	2
Samenvatting	3
Voorwoord: (be)grip doet ertoe	5
1. Inleiding	9
2. Ontwikkeling van het vakgebied integriteit	11
3. Begrippenkader Integriteit: aanleiding en overwegingen	13
4. Opzet en aanpak	15
4.1 Ontwerpkeuzes	15
4.2 Aanpak	15
4.3 Doorontwikkeling	15
4.4 Overzichtstabel: Thema's & begrippen	16
4.5 Integriteitstaal	17
Begrippenkader	18
Nawoord	49



1. Inleiding

Zo'n 35 jaar geleden legde Ien Dales, voormalig minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de basis voor het integriteitsbeleid voor het openbaar bestuur. In internationaal opzicht werd Nederland – zeker in de periode 2000-2015 – tot de voorlopers gerekend op dit beleidsterrein¹. In die tijd stelden departementen de eerste integriteitscoördinatoren aan. Het ministerie van BZK richtte het nationale Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector op, decentrale overheden professionaliseerden hun integriteitsbeleid, en er kwam een stroom op gang van praktische handreikingen, brochures en modellen.

Hiermee is tevens een eigen 'taal' en begrippenarsenaal voor integriteit ontstaan. De betekenis die organisaties aan integriteitsbegrippen geven is echter zeer verschillend. Zelfs voor het kernbegrip integriteit wordt binnen het openbaar bestuur geen eenduidige definitie gebruikt. Het begrip integriteitsbeleid is daar een ander voorbeeld van. Voor de ene organisatie is dit een samenhangend toekomst- en actiegericht plan dat een beschrijving geeft van de doelen op het gebied van integriteit(sbevordering) en van de maatregelen, activiteiten en middelen die de organisatie inzet om deze doelen te realiseren. Terwijl dit voor de andere organisatie niet meer is dan de optelsom van een aantal losse documenten (zoals de gedragscode, meldprocedure, en geschenkenregeling).

De praktische relevantie van reflectie op begrippen lijkt misschien gering, maar begrippen doen ertoe: helder omschreven, eenduidige begrippen voorkomen misverstanden en verschillen in de uitvoering. Het maakt het ook makkelijker om het integriteitsbeleid van organisaties onderling te vergelijken en om kennis, ervaringen en instrumenten met en tussen organisaties te delen.

Het begrippenkader geeft een overzicht van circa 70 integriteitsbegrippen. De begripsomschrijvingen zijn deels rechtstreeks ontleend aan bronnen (zoals beleidsstukken, handreikingen, beleidsevaluaties, literatuur en wetgeving) en deels op overkoepelend niveau geaggregeerd en geduid. Begrippen die refereren aan maatregelen die zijn gebaseerd op wetgeving en bestuurlijke afspraken zijn gemarkeerd met een asterisk (*). De samenstelling van het begrippenkader heeft ook geleid tot reflectie op de ontwikkeling van het vakgebied integriteit (§2) en op het belang van begripsmatige eenduidigheid (§3).

¹ Demmke (2025, 316): [Report Innovation and effectiveness of ethics policies](#)



2. Ontwikkeling van het vakgebied integriteit

Binnen het openbaar bestuur staat het thema integriteit vanaf het begin van de jaren '90 op de agenda. In de afgelopen 25 jaar heeft integriteit zich ook als vakgebied ontwikkeld, met eigen specialisten, netwerken en opleidingen². De 'beroepsgroep' is tevens diverser geworden. Zo bestaan er tegenwoordig: integriteitsfunctionarissen, -coördinatoren, -managers, -onderzoekers, -trainers, -risicoanalisten, vertrouwenspersonen, personeelsraadgevers, en medewerkers die zich bezighouden met aan integriteit gerelateerde thema's zoals sociale veiligheid, ambtelijk vakmanschap en ondermijning. Voor deze professionals zijn leergangen, congressen en zelfs Awards in het leven geroepen³. Tevens zijn twee Leerstoelen integriteit ingesteld om de brug te slaan tussen wetenschap en praktijk⁴. Ook internationaal is de aandacht voor integriteit(sbeleid) gegroeid, is er een toename te zien van wetenschappelijk onderzoek op dit vakgebied en bestaan er diverse netwerken voor integriteitsprofessionals⁵.

Met de ontwikkeling van het vakgebied integriteit is ook een eigen taal ontstaan. Het gaat daarbij niet om een taal in letterlijke zin, maar om het geheel aan begrippen, concepten en denkkaders waarmee integriteitsvraagstukken worden beschreven, geanalyseerd en besproken. Deze taal beïnvloedt hoe professionals naar integriteitsvraagstukken kijken. Hoewel het vakgebied inmiddels beschikt over een omvangrijk vocabulaire, is er relatief weinig aandacht voor de vraag hoe begrippen worden gedefinieerd, afgebakend en gebruikt.

Aandacht voor taal en begrippen is van belang voor de verdere professionalisering van het vakgebied. Begrippen vormen immers de bouwstenen van kennisontwikkeling, onderzoek, beleid, advisering, opleiding en professionele vorming. Mogelijk hangt de beperkte aandacht voor begripvorming samen met de relatief jonge institutionele ontwikkeling van het vakgebied integriteit en het ontbreken van een beroepsvereniging die richting kan geven aan de ontwikkeling van professionele standaarden, vakterminologie en gemeenschappelijke referentiekaders⁶.

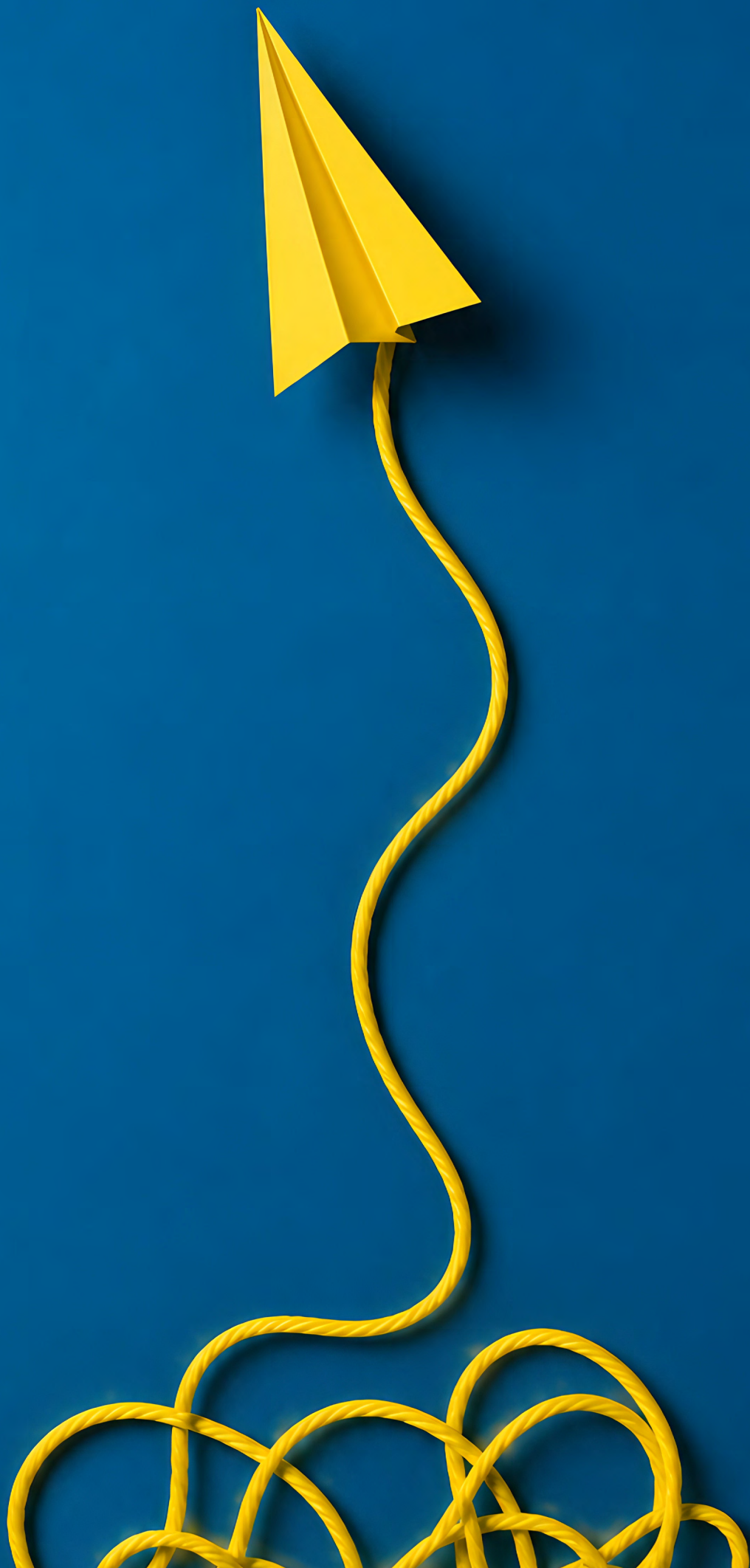
² Van der Wal, Z. (2026). 35 jaar na de speech van Dales: kan een 'beetje integer' wél? Kritische reflecties op ontwikkelingen in het debat over integriteit en sociale veiligheid (Afscheidsessay Ien Dales Leerstoel). Universiteit Leiden. CAOP.

³ De 'Dag van de Integriteit' wordt sinds 2010 georganiseerd en de 'Week van de Integriteit' sinds 2018. Voorbeelden van awards zijn: de 'Ien Dales Award' die sinds 2004 wordt uitgereikt, de 'Jacobus Oranje Integrity Medal' sinds 2018 en de 'Maarten Rijkensbarg Integriteit Award' sinds 2021.

⁴ De 'Ien Dales Leerstoel' bestaat sinds 2000 en de 'Leerstoel Integriteit van het Lokaal Bestuur' is in 2021 ingesteld.

⁵ Er zijn diverse internationale netwerken en samenwerkingsverbanden voor overheidsprofessionals actief, waaronder: the 'European Partners Against Corruption' (sinds 2004), the 'Network of European Integrity and Whistleblowing Authorities' (sinds 2019) en the 'Working Party of Senior Public Integrity Officials' (sinds 2002).

⁶ In dit opzicht loopt de institutionalisering van het vakgebied integriteit achter op die van vertrouwenspersonen en compliance-officers. De beroepsvereniging voor vertrouwenspersonen www.lvrv.nl/de-vereniging bestaat sinds 1999 en voor compliance-officers leden.vco.nl/vereniging/over-de-vco sinds 2001. Wat mogelijk hierin meespeelt is dat het werk van compliance-officers en vertrouwenspersonen scherper is afgebakend, waardoor zij een duidelijker profiel en een sterkere beroepsidentiteit hebben dan integriteitsprofessionals.



3. Begrippenkader Integriteit: aanleiding en overwegingen

In diverse wetenschappelijke publicaties en beleidsevaluaties wordt het belang van meer begripsmatige helderheid binnen het integriteitsdomein benadrukt. Dit geldt zeker ten aanzien van het (basis)begrip integriteit zelf⁷. Gebrek aan heldere taal en begrippen is minder onschuldig dan het lijkt en heeft uiteindelijk grote gevolgen. De Britse politicoloog Paul Heywood formuleerde het scherp:

“Lack of clarity about what integrity is has hindered attempts to promote it.”⁸

Dat Nederlandse overheidsorganisaties zeer verschillende definities van integriteit gebruiken is geen teken van onwil of slordigheid, maar het logische gevolg van het uitgangspunt dat zij zelf invulling dienen te geven aan het begrip integriteit⁹. Die ruimte bevordert maatwerk, maar heeft ook als consequentie dat interpretaties en definities uiteenlopen en vergelijkbare integriteitskwesaties verschillend kunnen worden beoordeeld.

Conceptuele duidelijkheid en eenduidigheid is essentieel om de aard van lastige problematiek te doorgronden, bevordert analyse en debat, en vergemakkelijkt het zoeken naar oplossingen¹⁰. Daarmee is begripsmatige duidelijkheid een basisvoorwaarde voor goed beleid¹¹. Het helpt het probleem dat het beleid beoogt aan te pakken nauwkeuriger te formuleren en te communiceren, maakt het beleid begrijpelijker, vergroot de steun ervoor, zorgt ervoor dat alle relevante actoren de beleidsintenties en -doelstellingen op dezelfde manier interpreteren en vermindert daardoor misverstanden en inconsistenties tijdens de uitvoering. Bovendien is het bij gebrek aan duidelijke en eenduidige definities moeilijk om adequate beleidsdoelstellingen en meetbare indicatoren te ontwikkelen om de effectiviteit van het beleid te kunnen evalueren. Interpretatieverschillen maken het ook moeilijker om het integriteitsbeleid van overheidsorganisaties onderling te vergelijken en om kennis, ervaringen en instrumenten tussen organisaties uit te wisselen.

Juist omdat integriteit wordt beschouwd als het fundament van een betrouwbare overheid en goed bestuur, is een stevige en gedeelde begripsmatige basis onmisbaar.

Integriteit is nog te veel een containerbegrip¹², zodra we vragen wat integriteit precies inhoudt dan komt de Babylonische spraakverwarring al gauw op gang. Net zoals de bouw van de Toren tot stilstand kwam zodra de bouwers elkaar niet meer verstonden (en uiteindelijk zelfs uiteenviel) is ook het bouwen aan een integere overheid en goed werkend integriteitsbeleid bijzonder lastig zonder een gemeenschappelijke taal en begrippenkader¹³.

7 Zie bijvoorbeeld: Algemene Rekenkamer (2024): [Rapport Integriteit als basis](#); Huberts (2023): [Essay veranderingen in het integriteitsdenken en -beleid](#); Vellekoop & Van der Mark (2023): [Rapport Integriteit binnen het decentraal bestuur](#); Hoekstra, Huberts & Van Montfort (2021): [Rapport lokale integriteitssystemen](#).

8 Heywood, P. M., Marquette, H., Peiffer, C., & Zúñiga, N. (2017). Integrity and integrity management in public life. University of Nottingham & University of Birmingham. www.u4.no/publications/integrity-and-integrity-management-in-public-life

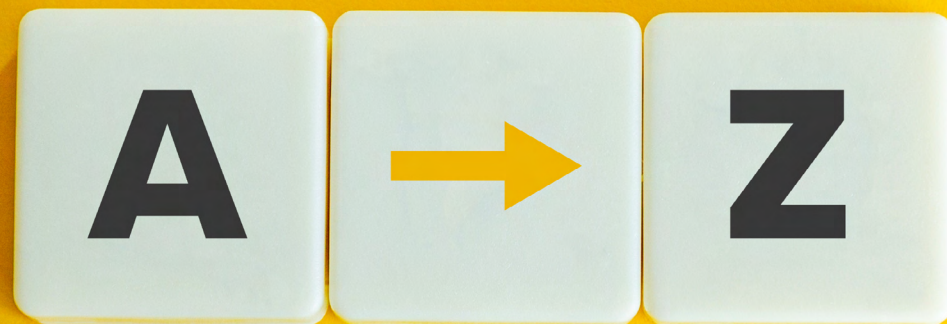
9 Ministerie van Binnenlandse Zaken (2009): [Code goed bestuur](#)

10 Kerkhoff (2023): [Rapport Benoemingen, nevenfuncties en integriteit](#)

11 Hoekstra, A. (2025). Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals. Theorieën, modellen en handvatten. Amsterdam: Boom. P.22-23.

12 Huberts, L. (2012). Visies op integriteit. In J. H. J. Van den Heuvel, L. Huberts, & E. R. Muller (Eds.), *Integriteit. Integriteit en integriteitsbeleid in Nederland* (pp. 21–37). Kluwer.

13 Hoekstra A. (2025). De Babylonische bouwput van Goed Bestuur. Platformoverheid, 11 november 2025. platformoverheid.nl/babylonische-bouwput-van-goed-bestuur/



4. Opzet en aanpak

In deze paragraaf komen de opzet en het ontwerp van het begrippenkader aan bod, gevolgd door een toelichting op de aanpak. Daarna richt de blik zich naar voren en wordt stil gestaan bij de doorontwikkeling van het begrippenkader, gevolgd door een overzichtstabel van de zeven thema's, en een kortere reflectie op integriteitstaal.

4.1 Ontwerpkeuzes

- Het Begrippenkader Integriteit geeft een overzicht van circa 70 veel gebruikte integriteitsbegrippen. Daarnaast zijn enkele begrippen opgenomen die op meer informele wijze, anekdotisch of als metafoor worden gebruikt, zoals 'integriteitskaart', 'integriteitswiel', 'integriteitsmaffia' en 'integritijd'.
- Het begrippenkader is ingedeeld in de volgende 7 thema's: Concept & context, Beleid & management, Maatregelen & activiteiten, Functies & structuren, Schendingen & misstanden, Melden & onderzoek en Evaluatie & leren (zie 4.4).
- Sommige begrippen die dicht bij elkaar, of in elkaars verlengde liggen zijn gecombineerd, denk bijvoorbeeld aan: integriteitsbeleid/integriteitsplan en goed werkgeverschap/werknemerschap.
- Integriteitsbegrippen die verwijzen naar maatregelen die op grond van de Ambtenarenwet (2017) en de Modelaanpak basisnormen integriteit (2006) verplicht zijn, zijn in de begrippenlijst gemarkeerd met een asterisk (*).
- Voor het gebruiksgemak zijn hyperlinks gebruikt voor verwijzingen naar praktische handreikingen, brochures, kaders, rapporten en achterliggende bronnen. Aangezien de inhoud van websites nogal eens verandert, kan het zijn dat links niet (meer) werken.
- Bij de begripsomschrijvingen zijn geen verwijzingen opgenomen naar commerciële producten of diensten.

4.2 Aanpak

Voor de samenstelling van het Begrippenkader Integriteit is geïnventariseerd welke integriteitsbegrippen binnen het Nederlandse openbaar bestuur worden gebruikt. Daarbij is gebruikgemaakt van uiteenlopende bronnen, waaronder beleidsteksten, handreikingen, onderzoeksrapporten, toepassingskaders, wetenschappelijke publicaties en praktijkgerichte uitgaven.

Op basis hiervan is een praktisch referentiekader samengesteld dat een overzicht biedt van veelgebruikte begrippen en herkenbare en werkbare begripsomschrijvingen. De begripsomschrijvingen zijn deels rechtstreeks ontleend aan bronnen (zoals beleidsstukken, handreikingen, beleidsevaluaties, literatuur en wetgeving) en deels op overkoepelend niveau geaggregeerd en geduid.

Een eerdere versie van het begrippenkader is voorgelegd aan negen zeer ervaren experts uit de praktijk en wetenschap. Doel was om na te gaan of relevante begrippen ontbraken en of de opgenomen omschrijvingen als duidelijk en herkenbaar werden ervaren. Op basis van hun reacties zijn begrippen toegevoegd en geschrapt, teksten aangescherpt en is gekozen voor een thematische indeling van het begrippenkader. De verantwoordelijkheid voor de uiteindelijke keuzes en formuleringen ligt echter nadrukkelijk bij de auteur.

Met dank aan: dr. Marcel Becker, Mr. Jenneke Blanken, Ed Fenne, Prof. dr. Leo Huberts, Ernst Kastelein, dr. Toon Kerkhoff, dr. André van Montfort, Jitse Talsma M.A. en Mr. Claartje van Woerden.

4.3 Doorontwikkeling

Een gedeeld begrippenkader helpt professionals om dezelfde taal te spreken en begrippen op een vergelijkbare manier te gebruiken. Tegelijkertijd zijn beleid en praktijk constant in beweging waardoor nieuwe begrippen ontstaan of de invulling van begrippen wijzigt. Deze eerste versie biedt een gezamenlijk vertrekpunt voor gebruik, reflectie en doorontwikkeling, zodat het begrippenkader relevant en bruikbaar blijft in een veranderende praktijk.

Reacties, suggesties en ervaringen van gebruikers zijn belangrijk voor de verdere ontwikkeling en actualisering van volgende versies en kunt u via dit formulier doorgeven alainhoekstra.nl/feedback.

4.4 Overzichtstabel: Thema's & begrippen

Thema	Reikwijdte en inhoud
Concept & context	Begrippen die helpen om integriteit te begrijpen en binnen een bredere context te kunnen plaatsen. Dit thema bevat de conceptuele basis van het vakgebied integriteit. Voorbeelden zijn: integriteit, ethiek, compliance, goed bestuur, ambtelijk vakmanschap en ethisch leiderschap.
Beleid & management	Begrippen die betrekking hebben op de sturing, organisatie en borging van integriteit. Centraal staat de vraag hoe organisaties richting geven aan integriteitsbevordering. Voorbeelden zijn: integriteitsbeleid, integriteitsstrategie, integriteitsmanagement en integriteitssystemen.
Maatregelen & activiteiten	Begrippen die integriteitsbeleid concrete invulling geven. Het gaat om instrumenten, voorzieningen en activiteiten die integriteit ondersteunen en risico's beheersen. Voorbeelden zijn: gedragscodes, trainingen, bewustwordingsactiviteiten, screening en dilemma-overleg.
Functionies & structuren	Begrippen die betrekking hebben op de mensen, functionies en structuren die integriteitsbeleid dragen. Het thema richt zich op rollen en verantwoordelijkheden. Voorbeelden zijn: integriteitsfunctionarissen, vertrouwenspersonen, integriteitsbureaus en integriteitsnetwerken.
Schendingen & misstanden	Begrippen die betrekking hebben op normoverschrijdingen en integriteitsproblemen. Het gaat om gedragingen en situaties die strijdig zijn met relevante waarden, normen en regels. Voorbeelden zijn: corruptie, fraude, ongewenste omgangsvormen en misstanden.
Melden & onderzoek	Begrippen die betrekking hebben op het omgaan met vermoedens van integriteitsschendingen. Het thema omvat signalering, melding, beoordeling, onderzoek en opvolging. Voorbeelden zijn: meldprocedures, meldpunten, onderzoeksprotocol, registratie en onderrapportage.
Evaluatie & leren	Begrippen die betrekking hebben op reflectie, verantwoording, evaluatie en verbetering. Centraal staat het verkrijgen van inzicht in de kwaliteit en werking van het integriteitsbeleid. Voorbeelden zijn: integriteitsevaluaties, risicoanalyses, monitoring en verantwoording.

4.5 Integriteitstaal

Het Begrippenkader Integriteit geeft een omschrijving van integriteitsbegrippen. Naast aandacht voor de feitelijke betekenis van integriteitsbegrippen (denotatie) is het echter ook goed om stil te staan bij de werking van taal, begrippen, beelden en frames.

Zo heeft integriteit –een in essentie positief begrip– in de praktijk soms een negatieve bijklank (connotatie) waardoor het weerstand oproept. Soms wordt het begrip strategisch ingezet om anderen te beschadigen (integritisme), of fungeert integriteitsbeleid vooral als symbolische taal om mooie sier mee te maken voor de buitenwereld (window dressing). Daarnaast wordt het communiceren over integriteit via regels en protocollen (beleidstaal) zelden als inspirerend ervaren en spreekt die taal niet tot de verbeelding waardoor het integriteitsbeleid minder goed beklijft.

De invloed van taal op integriteit en integriteitsbeleid vormt een interessant en nog relatief onderbelicht thema. Hoewel deze invalshoek buiten de reikwijdte van het Begrippenkader Integriteit valt, biedt het begrippenkader wel enkele aanknopingspunten voor verdere reflectie, onder meer via begrippen als integriteitskaart, integriteitsmoeheid en integritisme¹⁴.

Wie grip wil krijgen op integriteit, doet er goed aan om niet alleen aandacht te besteden aan wat begrippen betekenen, maar ook aan hoe zij in de praktijk functioneren.

14 Zie hiervoor: Hoekstra, A. (2026). Hoe integriteitstaal werkt: een analyse van de invloed van taal op integriteitsbeleid. Tijdschrift Bestuurskunde.

Begrippenkader

Begrippen die refereren aan maatregelen die zijn gebaseerd op wet- en regelgeving en/of op harde bestuurlijke afspraken zijn gemarkeerd met een asterisk (*).

De aanduiding AW verwijst naar de Ambtenarenwet (2017)¹⁵ en BN naar de Modelaanpak Basisnormen Integriteit (2006)¹⁶.

15 Ambtenarenwet 2017. Wet van 12 december 1929, houdende regelen betreffende den rechtstoestand van ambtenaren.
Ambtenarenwet 2017.

16 Modelaanpak Basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur en Politie (2006). Modelaanpak.

Thema 1
Concept & context

Begrippen die helpen om integriteit te begrijpen en binnen een bredere context te kunnen plaatsen.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteit	De letterlijke en oorspronkelijke betekenis van het begrip integriteit is heelheid en ongeschondenheid. Binnen het openbaar bestuur worden uiteenlopende definities van integriteit naast elkaar gebruikt ¹⁷ . Zoals aangegeven in paragraaf 3 zitten daar behoorlijke nadelen aan vast. Een voorbeeld van een goed onderbouwde en gezaghebbende definitie van integriteit is: handelen in overeenstemming met de relevante morele waarden, normen en (spel)regels ¹⁸ . Deze definitie maakt duidelijk dat wat wel/niet integer is, wordt bepaald door de maatschappelijke morele opvattingen en derhalve tijd, plaats en context afhankelijk is ¹⁹ . Zie ook: moraal, ethiek, waarden en normen.
Moraal, waarden en normen	Bij moraal gaat het over de gedeelde set van waarden en normen waar mensen een sterk gevoel bij hebben omdat ze over belangrijke kwesties gaan die de gemeenschap waartoe zij behoren raken ²⁰ . Waarden formuleren gewenste gedragingen, het zijn aspiraties en blijven doorgaans tamelijk abstract. Veel genoemde waarden zijn: eerlijkheid, transparantie, betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid, efficiëntie en collegialiteit. Normen zijn van waarden afgeleide geconcretiseerde, gedragsregels. Deze kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op vragen zoals: mogen medewerkers uitnodigingen of nevenfuncties accepteren? Hoe moeten ze omgaan met vertrouwelijke informatie? Welke regels zijn er met betrekking tot de omgang met de pers en het posten van berichten op sociale media? Zie ook: integriteitscode en ethiek.
Ethiek	Bij ethiek gaat het om de kritische reflectie op morele vragen en de beoordeling van wat ‘juist en fout’ en ‘goed en slecht’ is. Ethiek is breder dan integriteit en gaat over zwaarwichtige (politiek-maatschappelijke) vragen zoals over de deelname aan oorlogen, de legalisatie van drugs, het al dan niet toestaan van abortus en euthanasie, het gebruik van kernenergie en andere stevige vragen ²¹ . Bij ethiek gaat het met andere woorden over reflectie op inhoudelijke, politieke keuzes en gewenste maatschappelijke uitkomsten. Integriteit beperkt zich daarentegen meer tot het proces en richt zich bijvoorbeeld op: eerlijke besluitvorming, de uitvoering van beleid en of daarbij de juiste processen en procedures zijn gevolgd. Oftewel, of het een en ander op ‘de goede manier’ gebeurt ²² .

17 Zie bijvoorbeeld: Algemene Rekenkamer (2024: 10): [Rapport Integriteit als basis](#); Ministerie van Binnenlandse Zaken (2009): [Code goed bestuur](#); Huberts (2023: 33,34, 38). [Essay Veranderingen in het integriteitsdenken en -beleid](#).

18 Huberts (2023: 34): [Essay Veranderingen in het integriteitsdenken en -beleid](#)

19 Kerkhoff zegt hier het volgende over: Deze definitie maakt duidelijk dat integriteit zowel individueel (“handelen”) als collectief (“in overeenstemming met”) begrepen kan worden, dat het soms wel maar lang niet altijd juridisch of formeel afdwingbaar is (volgens “wet- en regelgeving” maar ook volgens “morele waarden en normen”) en bovendien in grote mate afhangt van context van plaats en tijd (“algemeen aanvaarde/geldende”). Kerkhoff (2023, 6): [Rapport Benoemingen, nevenfuncties en integriteit](#).

20 Ontleend aan Huis voor klokkenluiders (2021). [Verkenning integriteitsmanager & -management](#)

21 Huberts, L. (2014). The Integrity of Governance. What it is, what we know, what is done, and where we go to. Houndmills: Palgrave.

22 Ontleend aan Huis voor klokkenluiders (2021): [Verkenning integriteitsmanager & -management](#)

Begrippen	Omschrijvingen
Compliance	In de private sector wordt de term compliance vaak gebruikt in plaats van integriteit ²³ . Compliance heeft oorspronkelijk een meer juridisch en regel-georiënteerd karakter dan integriteit en kwam aanvankelijk vooral neer op het voldoen aan alle relevante wetten, regels, beleidsmaatregelen, reguleringen en standaarden ²⁴ . Typische compliance onderwerpen zijn: anti-witwassen, anticorruptie, milieubeschermende maatregelen, productveiligheid, databescherming, cybersecurity, naleving van interne gedragsregels en gezondheids- en veiligheidsvereisten. Inmiddels wordt het woord ‘ethiek’ in toenemende mate gekoppeld aan compliance, waarmee de omslag wordt gemarkeerd van de sterke nadruk op regels, naar een combinatie van zowel regels als waarden ²⁵ .
Goed werkgeverschap, goed werknemerschap en goed ambtenaarschap* AW 6	Goed werkgeverschap houdt in dat een werkgever zich ten opzichte van de werknemer goed moet gedragen ²⁶ . De werkgever moet bijvoorbeeld zorgen voor een veilige werkplek en voor goed werkend integriteitsbeleid. Dit houdt onder andere in dat dit beleid compleet en actueel is, toegankelijk en duidelijk is en dat er regelmatig aandacht aan wordt besteed. Goed integriteitsbeleid een voorwaarde voor goed werknemerschap. Zo kijkt ook de rechter hiernaar. Indien integriteitsschendingen bijvoorbeeld leiden tot disciplinaire maatregelen (zoals ontslag) en ambtenaren dit bij de rechter aanvechten dan zal ook de rechter de kwaliteit van het integriteitsbeleid laten meewegen in diens oordeel ²⁷ .
Ethisch leiderschap	Ethisch leiderschap is meer dan alleen zelf integer handelen, het gaat ook om het actief bevorderen van integriteit in de organisatie ²⁸ . Topmanagers die dat goed doen, zijn zowel een moreel persoon als een zichtbare morele manager. Dat vraagt meer van topmanagers dan zij meestal denken. Ethisch leiderschap is pas echt effectief als topambtenaren: hun voorbeeldgedrag zichtbaar maken voor medewerkers; regelmatig expliciet met medewerkers integriteitskwesties bespreken; consequent en zichtbaar handhaven bij integriteitsschendingen; proactief het formele integriteitsbeleid ondersteunen. Ethisch leiderschap vergroot het veiligheidsgevoel, verbetert de cultuur en vermindert het aantal incidenten in de organisatie. Ook de effecten op de tevredenheid, motivatie, gezondheid en prestaties van medewerkers zijn positief.

23 Ontleend aan Huis voor klokkenluiders (2021): [Verkenning integriteitsmanager & -management](#)

24 Wulf, K. 2012. Ethics and Compliance Programs in Multinational Organizations. Wiesbaden: Springer Gabler Science & Business Media.

25 Nederlands Compliance Instituut. (2019). Jaarboek compliance 2019. Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut. En: Vermeulen, G. (2016). Compliance in de toekomst: belangrijker en uitdagender. Tijdschrift voor Compliance, 1, 5-15.

26 [P-direkt goed werkgever-/werknemerschap](#)

27 Hoekstra, A. (2025). Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals. Theorieën, modellen en handvatten. Amsterdam: Boom. P. 53.

28 Ontleend aan Heres (2016): [Onderzoek Tonen van de top](#)

Begrippen	Omschrijvingen
Ambtelijk vakmanschap	Bij ambtelijk vakmanschap gaat het om de kennis, kunde en betrokkenheid die een overheidswerknemer in staat stelt werkzaamheden integer, doelgericht, doelmatig en doeltreffend te verrichten in het publiek belang ²⁹ . Het gaat om het uitdragen van en handelen volgens bepaalde ambtelijke waarden, deugden en normen, zoals: neutraliteit, deskundigheid en rechtmatigheid. Daarnaast gaat ambtelijk vakmanschap over het bezitten en perfectioneren van bepaalde professionele competenties, kennis en expertise in de uitvoering van publieke taken of het adviseren van bestuurders.
Goed bestuur	Er bestaan verschillende definities van goed bestuur ³⁰ . In veel van deze definities komen echter dezelfde kernwaarden terug. Op basis daarvan kan Goed bestuur worden samengevat als: het rechtmatig, integer, transparant en effectief uitoefenen van bevoegdheden ten dienste van het publieke belang. Integriteit wordt weliswaar beschouwd als een cruciale voorwaarde voor goed bestuur, maar zeker niet de enige ³¹ . Er zijn vier kernwaarden van goed bestuur te onderscheiden: Integriteit en rechtsstatelijkheid (integriteit, rechtmatigheid, betrouwbaarheid, onafhankelijkheid); Legitimiteit en participatie (democratische legitimiteit, participatie, draagvlak, inclusiviteit); Transparantie en verantwoording (openheid, accountability, controleerbaarheid, rekenschap); Effectiviteit en bestuurlijk vermogen (doelgerichtheid, uitvoeringskracht, doelmatigheid, lerend vermogen).

29 Ontleend aan Van der Wal (2024): [Rapport Ambtelijk Vakmanschap](#)

30 Zie bijvoorbeeld: OECD (2024): [Framework on public governance](#); Raad voor het Openbaar Bestuur (2024): [Wegingskader goed openbaar bestuur](#); Binnenlandse Zaken (2009): [Code Goed Openbaar Bestuur](#).

31 Huberts, Leo W. J. C.. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where to go*. Palgrave Macmillan.

Thema 2

Beleid & management

Begrippen die betrekking hebben op de sturing, organisatie en borging van integriteit.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitsstrategie	De integriteitsstrategie geeft aan op welke wijze en met behulp van welk typen maatregelen de organisatie integriteit beoogt te bevorderen. In de literatuur wordt het vaakst verwezen naar de ‘compliance strategy’ (georiënteerd op regels en naleving) en de ‘integrity strategy’ (georiënteerd op waarden en stimulering). Inmiddels kan daar de ‘system strategy’ (georiënteerd op processen en verbinding) aan worden toegevoegd ³² . Deze strategieën sluiten elkaar niet uit: een evenwichtige combinatie biedt de beste resultaten en wordt aanbevolen. Zie ook: integriteitssysteem.
Integriteitsbeleid* en integriteitsplan BN 1a	Formeel vastgesteld document dat concrete, toekomstgerichte doelen voor de organisatie formuleert op het gebied van integriteit(sbevordering). Het geeft aan welke maatregelen, activiteiten en middelen ontwikkeld en ingezet zullen worden om deze doelen te realiseren ³³ . Door het beleid formeel vast te laten stellen door de leiding van de organisatie verkrijgt het legitimiteit hetgeen de uitvoering van het beleid bevordert. Het betreft een strategisch, actiegericht, meerjarig plan dat koers bepaalt en wordt vertaald in jaarplannen. Het beleid voldoet in ieder geval aan de wettelijke eisen, en is daarnaast afgestemd op de specifieke integriteitsrisico's en integriteitsproblemen die zich binnen de organisatie voordoen. De organisatie legt jaarlijks verantwoording af over het gevoerde integriteitsbeleid aan het politiek verantwoordelijke of volks vertegenwoordigende orgaan. Zie ook: integriteitsverantwoording.
Integriteitscapaciteit	De beschikbare personele inzet op integriteitsbevordering binnen organisaties. Binnen de sector Rijk blijkt de capaciteitsinzet circa 1:1000 te zijn: dat wil zeggen 1 integriteitsfunctionaris per 1000 medewerkers. De inzet op het sterk gegroeide thema sociale veiligheid maakt hier nog geen deel van uit en zou erbij opgeteld moeten worden. Het getal (1:1000) geeft weer wat de gemiddelde inzet van capaciteit is, niet wat die zou moeten zijn. Het getal is ook niet zonder meer door te vertalen naar kleinere organisaties. Aangezien kleinere organisaties aan dezelfde wet- en regelgeving dienen te voldoen als grote organisaties, en relatief kwetsbaar zijn op het gebied van integriteit zijn zij verhoudingsgewijs waarschijnlijk gebaat bij de inzet van meer integriteitscapaciteit ³⁴ . Zie ook: integriteitsrisico's.

32 Karssing, E. & Hoekstra, A. (2025). *What is Integrity: High-Road Approach to Ethics Management*. In: “Public Sector Ethics: Compliance, Integrity, and Comparison.” Routledge Critical Studies in Public Management.

33 In de praktijk beschikken overheidsorganisaties doorgaans wel over diverse – meestal de verplicht gestelde – integriteitsmaatregelen. Maar een duidelijke visie op integriteit, de daaruit voortvloeiende doelen en de verdere uitwerking daarvan in het beleid ontbreekt nog geregeld. Zie bijvoorbeeld: Algemene Rekenkamer (2024:10). [Rapport Integriteit als basis](#).

34 Kleinere overheidsorganisaties (zoals kleine gemeenten) zijn relatief kwetsbaar omdat bestuurders en ambtenaren veel dichter op de samenleving opereren waardoor het risico op belangenverstrengeling en bevoordeling groter is. Bovendien zijn veel bevoegdheden, verantwoordelijkheden, inclusief de bijbehorende budgetten gedecentraliseerd naar lokale overheden, waardoor de integriteitsrisico's zijn toegenomen.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitsmanagement	Verwijst naar de samenhangende set van maatregelen en activiteiten die door een organisatie worden ingezet om integriteit te bevorderen en uitvoering te geven aan het integriteitsbeleid. Het gaat hierbij om combinatie van verschillende typen maatregelen, waaronder: regel-, waarde- en systeem-gerichte integriteitsmaatregelen. De term is in opmars en komt voort uit de internationale onderzoeksliteratuur die in de afgelopen jaren sterk is gegroeid. De term integriteitsmanagement benadrukt dat het borgen en bevorderen van integriteit een actiegericht, dynamisch en continu verbeterproces is: integriteit is geen vanzelfsprekend en rustig bezit, maar een waarde waar organisaties actief op dienen te sturen. Zie ook: integriteitsbeleid, integriteitssysteem.
Integriteitssysteem en integriteitsmodel	Samenhangend stelsel van maatregelen en actoren die binnen een organisatie gericht zijn op het borgen en bevorderen van integriteit ³⁵ . Een integriteitssysteem bestaat uit meerdere componenten. Elke component heeft een onderscheidende functie en bestaat uit een set van maatregelen en activiteiten die verband houden met deze functie ³⁶ . De ontwikkeling van integriteitssystemen en -modellen is begonnen bij Nationale Integriteitssystemen, gevolgd door Lokale Integriteitssystemen en Integriteitssystemen voor organisaties ³⁷ . Er bestaan inmiddels meerdere integriteitsmodellen waarin deze systemen worden weergegeven ³⁸ . Het ene systeem/model is uitgebreider (bestaat uit meer componenten) dan het andere, maar ze hebben met elkaar gemeen dat ze bestaan uit regel-georiënteerde, waarde-georiënteerde en systeem-georiënteerde maatregelen ³⁹ . Hoewel integriteitssystemen nog niet breed worden toegepast binnen het openbaar bestuur, wordt daar wel steeds vaker toe opgeroepen ⁴⁰ . Zie ook: integriteitsmanagement en integriteitsstrategie.

35 Zie bijvoorbeeld: Maesschalck, J., Hoekstra, A., & Van Montfort, A. (2024). *Integrity Management Systems*. In: Muel Kaptein (ed.): *Research Handbook on Organizational Integrity*. Edward Elgar Publishing. 542–557.

36 Voorbeelden van componenten kunnen zijn: regels en procedures, melden en handhaving, preventie en bewustwording, monitoring en evaluatie. Voorbeelden van maatregelen die tot de component melden en handhaving kunnen behoren zijn: vertrouwenspersonen, meldprocedures en onderzoeksprotocollen.

37 Voor een beschrijving van die ontwikkeling, zie: Huberts, L. & Van Montfort, A. (2020). *Building ethical organisations: The importance of organisational integrity systems*. In *Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration*, edited by Adam Graycar , 449-462. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

38 Voorbeelden van integriteitssystemen zijn de Integriteit Infrastructuur (Huis voor Klokkenluiders, 2021), de Integriteitsstandaard (Centre for Organisational Integrity, 2023), het door de Vrije Universiteit ontwikkelde integriteitssysteem (Huberts & Van Montfort, 2020) en het Integrity Management Framework: Maesschalck, J. (2016). *Het Integrity Management Framework: een introductie*. Leuven: Leuvens instituut voor criminologie.

39 Zie bijvoorbeeld: Hoekstra, A. (2025). *Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals*. Theorieën, modellen en handvatten. Amsterdam: Boom. Pp. 64-65.

40 Zie bijvoorbeeld: Algemene Rekenkamer (2024): [Integriteit als basis](#); Netwerk Goed Besturen (2021): [Brandbrief integriteit](#)

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitswiel	Metafoor die wordt gebruikt om mee aan te duiden dat (zeker kleinere) organisaties hulp kunnen gebruiken bij het ontwikkelen van integriteitsbeleid. Bijvoorbeeld hulp van de centrale overheid of koepelorganisaties, die praktische formats en handreikingen aanreiken. Organisaties kunnen ook onderling samenwerken op het gebied van integriteit (bijvoorbeeld door uitwisseling van kennis en ervaringen, of door sommige integriteitsmaatregelen gezamenlijk te ontwikkelen) ⁴¹ . Zo wordt voorkomen dat organisaties elk afzonderlijk het ‘integriteitswiel’ moeten uitvinden en draaiende zien te houden. Zie ook: extern integriteitsnetwerk.

41 Zie bijvoorbeeld: Hoekstra, A. (2025). *Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals. Theorieën, modellen en handvatten*. Amsterdam: Boom. Pp. 109-114.

Thema 3

Maatregelen & activiteiten

Begrippen die integriteitsbeleid concrete invulling geven.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitsmaatregelen	Maatregelen die worden ingezet om integriteit binnen een organisatie te bevorderen. Het gaat enerzijds om maatregelen die verplicht zijn op basis van wetgeving of bestuurlijke afspraken zoals: de eed/belofte, code, meldregeling en de vertrouwenspersoon. Anderzijds gaat het om maatregelen die niet verplicht maar wel nodig zijn zoals een integriteitsscan of een integriteitsfunctionaris. De juiste maatregelen mix is per organisatie anders en afhankelijk van de specifieke risico's, problemen en omstandigheden (die in de loop van de tijd kunnen veranderen). In algemene zin dient het maatregelenpakket compleet, samenhangend en evenwichtig te zijn. Zie ook integriteitsbeleid, risicoanalyse en integriteitssysteem.
Screening* BN 3	Aanduiding voor methoden die worden gebruikt om de integriteit van kandidaat-medewerkers voorafgaand aan hun aanstelling te beoordelen. Er zijn verschillende methoden, zoals: het aanvragen van een Verklaring Omtrent Gedrag, het laten uitvoeren van een veiligheidsonderzoek (voor specifieke functies), het checken van referenties bij vorige werkgevers, en het verifiëren van de echtheid van diploma's. Er zijn ook assessments en psychologische testen die een indicatie kunnen geven van iemands integriteit. Een veel gehoord kritiekpunt ten aanzien van screening is dat het vaak bij een eenmalige beoordeling blijft, terwijl de omstandigheden in iemands leven kunnen veranderen (denk aan financiële problemen) waardoor iemand kwetsbaar wordt. Zie ook: integriteitstesten en risicoanalyse.
Eed en belofte* AW 7	Het afleggen van de eed of belofte is verplicht voor iedere ambtenaar ⁴² . Een belangrijke leidraad hierbij is de gedragscode. Hierin staan bijvoorbeeld regels voor het aanvaarden van geschenken, privégebruik van bedrijfsmiddelen en omgaan met gevoelige informatie. De eed of belofte wordt uiterlijk binnen 4 maanden na start van het dienstverband afgelegd. Voor Rijksambtenaren luidt de tekst als volgt: "Ik zweer/verklaar dat ik dit ambt op een eerlijke manier heb gekregen". Dat betekent: Ik heb voor dit ambt gekozen, ben niet omgekocht en heb ook niemand omgekocht. Ik heb eerlijke informatie gegeven en heb niets verzwegen wat voor dit ambt van belang kan zijn. En: "Ik zweer/beloof de Koning en de Grondwet trouw te zijn en Nederland als goed ambtenaar te dienen". Dat betekent: Ik werk in het algemeen belang voor onze samenleving en zet mij daar volledig voor in. Ik werk integer en behandel iedereen rechtvaardig, gelijkwaardig en met respect. Ik ga zorgvuldig om met informatie. Ik draag bij aan een open overheid en weet ook dat ik vertrouwelijke informatie geheim moet houden. Ik gedraag mij volgens onze wetten, het recht en de gedragsregels die verder voor mij gelden.

42 Ontleend aan P-direct (geraadpleegd op 31 mei 2026): [Indiensttreding en integriteit: eed en belofte](#)

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitscode* AW 4.3 BN 2a-b	Document dat door en voor de organisatie is opgesteld om richting te geven aan het gedrag van medewerkers, leidinggevend ⁴³ en andere aan de organisatie gerelateerde personen. De rijksoverheid maakt gebruik van een sectorale code (Gedragscode Integriteit Rijk). De inhoud van integriteits- of gedragscodes is verschillend, maar de meeste codes bevatten een overzicht van de aan integriteit gerelateerde waarden, normen en regels van de organisatie. Naast de inhoud van de code is het proces van totstandkoming van de code van belang. De effectiviteit van de code is groter als medewerkers en andere actoren uit de organisatie actief worden betrokken bij de totstandkoming van de code ⁴⁴ . Verder is het belangrijk dat de code goed toegelicht en bekend wordt gemaakt, en onderdeel uitmaakt van bijvoorbeeld de introductie cursus en de ambtseed. Zowel het betrekken als het bekendmaken draagt bij aan de internalisatie van de code en dat deze wordt 'gevoeld' en werkt. Zie ook: integriteitsvoorlichting en eed/belofte
Integriteitsverklaring Geheimhouding* AW 9	Officieel document waarin de ondertekenaar verklaart bekend te zijn met, en zich te zullen houden aan, de integriteitswaarden, -normen en -spelregels. Binnen de sector Rijk wordt aan stagiairs, uitzendkrachten en andere extern ingehuurd krachten gevraagd om een integriteitsverklaring te ondertekenen ⁴⁵ . Sommige organisaties kiezen ervoor om de integriteitscode door medewerkers te laten ondertekenen. Het afleggen van de ambtseed en het ondertekenen van een geheimhoudingsverklaring is eveneens te zien als een integriteitsverklaring. Zie ook: integriteitscode en eed.
Integriteitstesten	Denk oefeningen om te toetsen of een voorgenomen beslissing of handeling integer is. Deze oefeningen helpen mogelijke ethische dilemma's of problemen te identificeren. De spiegeltest, codetest en voorpaginatest zijn bekende voorbeelden daarvan ⁴⁶ . In sommige landen wordt gebruik gemaakt van 'integrity testing'. Dit zijn fysieke methoden om de integriteit van medewerkers in real-life situaties te testen. Zonder dat zij het weten worden medewerkers in verleiding gebracht en geobserveerd. Er worden twee verschillende vormen onderscheiden: 'random' en 'targetted' testing ⁴⁷ . Aan beide vormen zijn ethische vragen over hun aanvaardbaarheid verbonden. Er zijn ook assessments en psychologische testen beschikbaar die een indicatie geven van iemands integriteit. Zie ook: screening.
Integriteitsregels* BN 8a-b, 6a-c, 7a-b, 9a-b AW 5.1c	Formeel vastgestelde en op papier gezette voorschriften die integriteitsnormen concretiseren en deze juridisch of disciplinair afdwingbaar maken. Overtreding van integriteitsregels kan leiden tot sancties, zoals berisping of ontslag. Integriteitsregels hebben bijvoorbeeld betrekking op: het vervullen van nevenwerkzaamheden, de aannahme van giften of uitnodigingen en het omgaan met vertrouwelijke informatie. Zie ook: waarden, normen en integriteitscode.

43 Vrij naar: Kaptein, M. (2008). *The living code: Embedding ethics into the corporate DNA*. Greenleaf publishing. P. 17.

44 Kaptein, M. (2008). *The living code: Embedding ethics into the corporate DNA*. Greenleaf publishing. P.5.

45 Zie Gedragscode Sector Rijk 2020. Daarin is tevens een model voor een 'integriteitsverklaring' opgenomen. Pp.9 en 38. [Gedragscode Integriteit Rijk 2020](#)

46 De spiegeltest houdt in dat een individu bij zichzelf checkt of een beslissing in overeenstemming is met diens eigen geweten. De codetest, richt zich op de waarden en normen van de organisatie als richtlijn voor gewenst gedrag. Bij de 'voorpaginatest' stel je de vraag of je, je er senang bij voelt als het besluit of de handeling in de krant zou worden geopenbaard.

47 Hoekstra & Fenne (2014): [Integrity testing](#)

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitsprocedures* BN 10a-b, 12a-b AW 5.1e	Procedures gericht op het borgen en bevorderen van integriteit binnen organisaties. Voorbeelden zijn: de meldprocedure voor vermoedens van integriteitsschendingen, het 4-ogen principe, regels over functiescheiding en functieroulatie en inkoop- en aanbestedingsprocedures. De meldregeling, de werving- en selectieprocedure en het screenen van nieuwe medewerkers zijn eveneens aan te merken als integriteitsprocedures. Zie ook: screening en meldregeling.
Integriteitsbewustzijn* AW 4.1	Mate van bekendheid met de inhoud/betekenis van het concept integriteit, het besef van het belang van integer handelen, het herkennen van integriteitsrisico's en -dilemma's op de werkvloer en het vermogen om daar adequaat mee om te gaan. Om het integriteitsbewustzijn van medewerkers te versterken wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden, zoals: het afnemen van de eed/belofte, het geven van integriteitsvoorlichting, het aanbieden van integriteitstrainingen en de inzet van integriteitsgames. De combinatie van verschillende op elkaar aansluitende methoden en het herhalen van de boodschap is van belang. Zie ook: integriteitsvoorlichting, integriteitsgesprek, integriteitstraining en integriteitsgame.
Integriteitsvoorlichting* AW 4.2	Het informeren van medewerkers over de betekenis en het belang van integer handelen en over wat er op dit gebied van hen wordt verwacht. Voorlichting vergroot het integriteitsbewustzijn en is gericht op preventie. Organisaties kunnen verschillende methoden inzetten voor integriteitsvoorlichting. Denk aan integriteitstrainingen en -games. Binnen de Politie, het Openbaar Ministerie en de Douane zijn inmiddels goede ervaringen opgedaan met theatervoorstellingen ter bevordering van de bewustwording van integriteit. Theatervoorstellingen kunnen worden ingezet om de bewustwording en bespreekbaarheid van integriteitsvraagstukken in organisaties te vergroten. Beelden en verhalen zijn vaak beter in staat om ingewikkelde concepten (zoals integriteit) uit te leggen dan regels en protocollen, die minder inspirerend zijn en tot de verbeelding spreken. Zie ook: integriteitsgesprek en integriteitsbewustzijn.
Integriteitsgesprek* AW 4.2	Modeling onderhoud waarin het thema integriteit aan de orde wordt gesteld. Er zijn vele manieren om het gesprek over integriteit te voeren. Het thema integriteit kan bijvoorbeeld onderdeel uitmaken van de beoordelingscyclus, of van een exit-gesprek. Het gaat dan om een-op-een gesprekken, waarin het thema integriteit wordt meegenomen. Het thema integriteit kan ook in teamverband worden besproken. Denk bijvoorbeeld aan een afdelingsoverleg dat wordt gewijd aan het thema integriteit. Sommige organisaties gebruiken het begrip integriteit dialoog hiervoor. Het gesprek over integriteit kan ook op meer diepgaande wijze worden gevoerd in een training. Zie ook: integriteitsgame.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitstraining	Doorgaans een interactieve sessie waar meerdere medewerkers onder professionele begeleiding aan deelnemen. Onderwerpen en werkvormen van trainingen kunnen zeer verschillend zijn. Zo kan een sessie worden gewijd aan een nieuwe gedragscode, of aan een specifiek onderwerp zoals ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Een bekend voorbeeld is de dilemma-training, daarin worden integriteitsdilemma's in groepsverband besproken en geanalyseerd, met als doel het morele oordeelsvermogen van medewerkers te bevorderen. Sommige organisaties maken gebruik van online-integriteitstrainingen en E-learning's. Dit soort trainingen richt zich veelal op de vraag of medewerkers de regels kennen. Hoewel dergelijke instrumenten kunnen bijdragen aan kennisontwikkeling, vraagt integriteit niet alleen om kennis van regels, maar ook om het vermogen om morele afwegingen te maken. Zie ook: integriteitsgame.
Integriteitsgame	Interactieve tool om medewerkers bewust te maken van en te laten reflecteren op herkenbare (context-specifieke) integriteitsdilemma's en -vraagstukken. Door hier regelmatig mee te oefenen kunnen spelers hun morele oordeelsvermogen, beslisvaardigheid en integere gedrag versterken. Er bestaan verschillende varianten, zoals online games en fysieke bord- en kaartspellen die in teams worden gespeeld. In het laatste geval dient de game als startpunt voor teamsessies waarin over integriteitss kwesties wordt gesproken en van elkaars perspectieven wordt geleerd. Er zijn ook anonieme games, waardoor spelers zich veiliger en vrijer voelen om eerlijk te antwoorden. Een integriteitsgame is een voorbeeld van een integriteitsmaatregel die een organisatie kan inzetten. Zie ook: integriteitstraining.
Integriteitsmoeheid	Toestand die aangeeft dat er volgens medewerkers en/of leidinggevendenden binnen de organisatie te veel aandacht wordt besteed aan integriteit. Als naar aanleiding van een integriteitsschending de aandacht voor integriteit enorm wordt opgevoerd en zeker als de nadruk ligt op regels en op de naleving daarvan, dan kan dit medewerkers het gevoel geven dat ze niet worden vertrouwd en zo tot moeheid en weerstand leiden ⁴⁸ . Overdaad schaadt, maar ook te weinig aandacht voor integriteit is schadelijk. Te weinig aandacht kan het gevoel geven dat integriteit geen belangrijke organisatiewaarde is. Het kan er ook toe leiden dat integriteitsrisico's over het hoofd worden gezien, waardoor de organisatie kwetsbaar wordt voor integriteitsschendingen. Organisaties dienen ervoor te zorgen dat de aandacht voor integriteit op peil blijft. Zie ook: integritisme, integriteitsparadox en integritijd.
Integritijd	Aanduiding die soms wordt gebruikt om aan te geven dat de organisatie (meer) tijd en aandacht voor integriteit dient vrij te maken. Soms verslapt de aandacht voor integriteit haast ongemerkt, wordt de noodzaak er niet genoeg van ingezien, of zijn er andere onderwerpen die voorrang krijgen. Integriteit(sbevordering) echter is een proces dat continue aandacht vereist. Dit geldt ook voor het onder de aandacht brengen van (het belang van) integriteit binnen de organisatie. Een eenmalige training (bijvoorbeeld naar aanleiding van een integriteitsschending) sorteert doorgaans weinig effect. Om te beklijven dienen trainingen of soortgelijke activiteiten regelmatig te worden herhaald ⁴⁹ . Zie ook: integriteitsmanagement.

48

Zie ook: Karssing & Spoor (2010). *Jaarboek integriteit*. Den Haag BIOS. P.76

49

Zie: Beck, L., A. van Montfort en A. Twijnstra (2010), *Valt integriteit te leren? De effectiviteit van integriteitstrainingen voor gemeenteamttenaren*. Amsterdam; VU University Press.

Thema 4

Functies & structuren

Begrippen die betrekking hebben op de mensen, functies en structuren die integriteitsbeleid dragen.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitsactoren	Organisatieafdelingen, -functionarissen en -organen die verantwoordelijk zijn voor onderdelen van het integriteitsbeleid, zoals: HR, Financiën en Audit, Juridische en Facilitaire zaken, Beveiliging, ICT, vertrouwenspersonen, bedrijfsartsen, personeelsraadgevers, de integriteitsfunctionaris/-portefeuillehouder, en/of -manager, de ondernemingsraad en medewerkers die zich bezighouden met thema's als sociale veiligheid en ondermijning. Afstemming en samenwerking tussen deze actoren is van belang en draagt bij aan een samenhangend (en daarmee effectiever) integriteitsbeleid. Het zorgdragen voor afstemming, samenwerking en samenhang behoort tot de taken van een integriteitscoördinator of -bureau. Zie ook: integriteitsnetwerk intern.
Integriteitsprofessional	Iemand die van integriteit zijn beroep (professie) heeft gemaakt. Het kan gaan om een specialist op een specifiek deelgebied (zoals een integriteitsonderzoeker en -trainer) of om iemand die een meer allround rol vervult (zoals bijvoorbeeld een integriteitsfunctionaris, -coördinator of -manager). Van een integriteitsprofessional mag worden verwacht dat deze beschikt over gedegen vakkennis en die ook bijhoudt. Bijvoorbeeld door het volgen van een leergang/opleiding/cursus op het gebied van integriteitsmanagement, het bijhouden van de vakliteratuur en het regelmatig deelnemen aan congressen en netwerkbijeenkomsten. De integriteitsprofessional draagt ook zelf bij aan de doorontwikkeling van het vakgebied integriteit, bijvoorbeeld door het delen van kennis, inzichten of instrumenten met zijn vakgenoten.
Integriteitsfunctionaris Integriteitsmedewerker Integriteitsadviseur	Iemand die deskundig is op het gebied van integriteit en organisaties daarover adviseert. In kleinere organisaties gaat het doorgaans om één persoon die het integriteitsbeleid ontwikkelt, coördineert, uitvoert en soms deels extern uitbesteedt. Afhankelijk van de grootte van de organisatie wordt er een fulltime integriteitsfunctionaris aangesteld, of wordt deze functie door een medewerker als parttime rol vervuld (naast diens andere functie). In grotere organisaties zijn er vaak meerdere integriteitsfunctionarissen aangesteld die worden aangestuurd door een integriteitscoördinator of -manager. De term integriteitsfunctionaris/-medewerker wordt gebruikt voor iemand die in vaste dienst is van de organisatie. De term integriteitsadviseur kan ook gebruikt worden voor een externe deskundige die door een organisatie wordt ingehuurd om deze bijvoorbeeld te ondersteunen bij het ontwikkelen van integriteitsbeleid en specifieke maatregelen, of om het integriteitsbeleid, -maatregelen, of -voorzieningen (onafhankelijk en objectief) te evalueren. Zie ook: integriteitscoördinator en integriteitsmanager.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitscoördinator	Degene die binnen de organisatie zorgdraagt voor de centrale aansturing en afstemming van de integriteitsbevorderende activiteiten ⁵⁰ . Organisaties zijn niet verplicht om een integriteitscoördinator aan te stellen, en er bestaat ook geen uniforme en vastomlijnde taak-/functieomschrijving voor. Er zijn echter wel diverse functieprofielen in omloop, waarvan gebruik kan worden gemaakt ⁵¹ . Doorgaans geeft de coördinator invulling aan de ontwikkeling, aansturing, uitvoering, monitoring en evaluatie van het integriteitsbeleid. De coördinator doet dit samen met andere integriteitsactoren (zoals integriteitsfunctionarissen) en vervult daarbij een regisserende rol. Zie ook: integriteitsmanager en integriteitsnetwerk.
Vertrouwenspersoon	Medewerkers kunnen bij vertrouwenspersonen terecht met issues die betrekking hebben op ongewenste omgangsvormen, niet-integer handelen en misstanden. De drie kernfuncties van de vertrouwenspersoon zijn: het begeleiden van medewerkers, het geven van voorlichting en het adviseren van het management ⁵² . Aanknopingspunten voor de aanstelling van vertrouwenspersonen zijn te vinden in de Modelaanpak basishnormen integriteit en in de Arbeidsomstandighedenwet, maar bieden geen duidelijke wettelijke basis en richtlijnen. Daarom is een wetsvoorstel in behandeling met als doel om duidelijke criteria vast te stellen ⁵³ . Bij afwezigheid van regelgeving heeft Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen (LVV) een belangrijke rol gespeeld in de vormgeving en professionalisering van de vertrouwensfunctie door het opstellen van functiebeschrijvingen, normenkaders en het aanbieden van gecertificeerde trainingen en opleidingen ⁵⁴ . Daarnaast zijn er diverse praktische kaders en handreikingen beschikbaar die helpen bij het geven van invulling aan de rol van de vertrouwenspersonen ⁵⁵ .

50 De eerste integriteitscoördinatoren werden zo'n twintig jaar geleden aangesteld binnen de ministeries, gevolgd door de decentrale overheden. Het aantal organisaties dat over een integriteitsfunctionaris beschikt neemt geleidelijk aan toe. Het aantal opleidingen, leergangen en cursussen groeit, net zoals de congressen en netwerkbijeenkomsten die voor deze doelgroep worden georganiseerd.

51 Huis voor Klokkenluiders (2022): [Functieprofiel integriteitsmanager](#)

52 Supportfunctie (1): opvangen, begeleiden, informeren, reflecteren, adviseren van medewerkers waar het gaat om ongewenst gedrag, (mogelijke) integriteitsschendingen en misstanden. Voorlichtingsfunctie (2): voorlichten van medewerkers en leidinggevenden over de rol en taken van de vertrouwenspersoon; fungeren als vraagbaak voor integriteitsvraagstukken en (on)gewenste omgangsvormen. Signaleringsfunctie (3): periodiek generiek rapporteren over gesprekken, signaleren van trends en aandachtsgebieden voor het management/ de werkgever.

53 [Wetsvoorstel vertrouwenspersonen](#)

54 <https://www.lvv.nl>

55 Zie bijvoorbeeld: Huis voor Klokkenluiders (2024): [Brochure De vertrouwenspersoon](#); Binnenlandse Zaken (2023): [Kader vertrouwenspersonen](#)

Begrippen	Omschrijvingen
Bureau integriteit	Entiteit binnen de organisatie die bestaat uit verschillende specialisten, zoals: integriteitsonderzoekers, -trainers, -adviseurs, vertrouwenspersonen, meldpuntmedewerkers en risicoanalisten. Het zijn grote(re) organisaties die beschikken over de middelen om een eigen integriteitsbureau in te kunnen stellen. Voorbeelden van overheidsorganisaties die over een integriteitsbureau beschikken zijn de gemeenten Den Haag, Rotterdam en Amsterdam, de ministeries van Defensie en BZK, de IND en het UWV. Kleinere organisaties stellen doorgaans een (parttime) integriteitsfunctionaris aan, richten een intern integriteitsnetwerk in, of sluiten zich aan bij aan een extern integriteitsnetwerk. Soms verwijst de term integriteitsbureau ook naar commerciële organisaties die integriteitsdiensten aanbieden. Zie ook: integriteitsnetwerk, integriteitsprofessional en integriteitsmanager.
Intern integriteitsnetwerk	Samenwerkingsverband tussen verschillende actoren die verantwoordelijk zijn voor onderdelen van het integriteitsbeleid van de organisatie ⁵⁶ . Het is een nuttige hulp structuur voor een integriteitsbureau of -functionaris om de samenhang en implementatie van het integriteitsbeleid te versterken. De mate van afstemming en samenwerking tussen de netwerkactoren kan (afhankelijk van de ambitie en doelstelling) variëren. In de meest lichte vorm spreken de actoren elkaar af en toe, en houden ze elkaar op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen. In de serieuzere variant stemmen de actoren integriteitsmaatregelen en -initiatieven onderling af en zorgen ze ervoor dat maatregelen en initiatieven elkaar ondersteunen. Zie ook: integriteitsactoren.
Extern integriteitsnetwerk	Samenwerkingsverband tussen verschillende organisaties op het gebied van integriteit(sbevordering). Dit kan bijvoorbeeld gericht zijn op het ontwikkelen van integriteitsmaatregelen en -instrumenten, het in- of uitlenen van capaciteit en/of het uitwisselen van kennis ⁵⁷ . Vooral voor kleinere overheidsorganisaties, die over weinig interne capaciteit en deskundigheid beschikken, blijkt samenwerking aantrekkelijk te zijn. Een extern integriteitsnetwerk voorkomt dat organisaties er bij de vormgeving en uitvoering van het integriteitsbeleid geheel alleen voor staan ⁵⁸ . Zie ook: integriteitswiel.
Adviesraad Integriteit	Een door de organisatie ingestelde raad die bestaat uit een aantal onafhankelijke externe integriteitsdeskundigen. Deze raad geeft de leiding van de organisatie gevraagd en ongevraagd advies, bijvoorbeeld over: het integriteitsbeleid of -systeem, de integriteitscultuur, of over de omvang en aard van de integriteitsschendingen binnen de organisatie en de implicaties daarvan. De raad kan worden gezien als een 'critical friend': een orgaan dat kritisch reflecteert, evalueert en adviseert vanuit een onafhankelijke rol. De verhouding tussen gevraagd en ongevraagd advies is van belang, waarbij de raad voldoende ruimte claimt voor ongevraagd advies. Zie ook: integriteitscommissie.

56 Zie bijvoorbeeld: Hoekstra, A. (2025). *Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals. Theorieën, modellen en handvatten*. Amsterdam: Boom. Pp. 109-111.

57 Zie bijvoorbeeld: Hoekstra, A., Talsma, J. & Kaptein, M. (2015), *Integriteitsmanagement: als inter-organisatorische samenwerking*. Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control (TPC), jrg. 13, nr. 1. Pp. 34-38.

58 Zie bijvoorbeeld: Hoekstra, A. (2025). *Integriteitsmanagement voor overheidsprofessionals. Theorieën, modellen en handvatten*. Amsterdam: Boom. Pp. 111-114.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitscommissie	Externe commissie die meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen behandelt. Een dergelijke commissie bestaat uit meerdere ervaren en gezaghebbende leden die niet in dienst zijn van de betreffende organisatie en daardoor vanuit een onafhankelijke positie onderzoek kunnen verrichten en advies kunnen geven. In 2026 is de externe Integriteitscommissie Rijk ingesteld. Deze behandelt onafhankelijk, deskundig en vertrouwelijk meldingen van Rijksambtenaren/-medewerkers over integriteitsschendingen, misstanden en benadeling. Door zorgvuldig onderzoek en het geven van advies via heldere communicatie, draagt de Integriteitscommissie Rijk bij aan een sociaal veilige en integere werkomgeving voor alle Rijksmedewerkers ⁵⁹ . Voor de decentrale overheid bestaat een dergelijke commissie, op dit moment nog niet. Zie ook: integriteitsonderzoek, integriteitsschending, adviesraad integriteit.

59 <https://integriteitscommissierijk.nl>

Thema 5

Schendingen & misstanden

Begrippen die betrekking hebben op normoverschrijdingen en integriteitsproblemen.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitsmaatregelen	Een handeling die in strijd is met de relevante morele waarden, normen en regels. Er bestaan verschillende typen integriteitsschendingen, zoals: corruptie, fraude, diefstal, misbruik van bevoegdheden, misbruik of manipulatie van informatie en ongewenste omgangsvormen ⁶⁰ . De afgelopen jaren is er een verschuiving zichtbaar van aandacht voor materiële naar sociale integriteitsschendingen ⁶¹ . Zie ook: ongewenste omgangsvormen.
Corruptie: omkoping	Corruptie in de vorm van omkoping betreft het misbruik van (publieke) macht voor privéwinst door het vragen, aanbieden of aannemen van steekpenningen. Het gaat om een uitwisseling tussen een publieke functionaris en een externe actor, waarbij een gift, belofte of dienst wordt verstrekt met het doel het ambtelijk handelen te beïnvloeden ⁶² . In het Nederlandse recht is dit strafbaar gesteld als: Passieve ambtelijke omkoping (Sr art. 363): het aannemen van een gift, belofte of dienst, wetende dat deze wordt gedaan teneinde de ambtenaar te bewegen iets te doen of na te laten in zijn bediening. Actieve ambtelijke omkoping (Sr art. 177): het aanbieden of geven van een gift, belofte of dienst met dat doel.
Integriteitsschending	Een handeling die in strijd is met de relevante morele waarden, normen en regels. Er bestaan verschillende typen integriteitsschendingen, zoals: corruptie, fraude, diefstal, misbruik van bevoegdheden, misbruik of manipulatie van informatie en ongewenste omgangsvormen. De afgelopen jaren is er een verschuiving zichtbaar van aandacht voor materiële naar sociale integriteitsschendingen. Zie ook: ongewenste omgangsvormen.
Corruptie: favoritisme	Misbruik van gezag of positie om familie (nepotisme), vrienden (cronyism) of partij/eigen organisatie (patronage) te bevoordelen. Het kan gaan om promoties, toegang tot vertrouwelijke informatie of bevoordeling in besluitvorming. Het betreft het gebruik van bevoegdheden om specifieke personen of groepen te bevoordelen ⁶³ . Hoewel favoritisme niet als afzonderlijk delict in het Wetboek van Strafrecht is opgenomen, raakt het direct aan de wettelijke norm van onpartijdigheid uit de Ambtenarenwet 2017 (art. 2, eerste lid), die bepaalt dat de ambtenaar zijn functie vervult zonder vooringenomenheid en zonder belangen te laten meewegen die niet tot de goede vervulling van zijn functie behoren. Indien favoritisme gepaard gaat met het aannemen van giften of voordelen, kan tevens sprake zijn van ambtelijke omkoping (Sr art. 363).

60

In het essay ‘Veranderingen in het integriteitsdenken en integriteitsbeleid in Nederland.’ Onderscheidt Huberts (2023: 35) verschillende typen integriteitsschendingen, waaronder: Corruptie, fraude en diefstal, het aannemen van dubieuze giften, het uitoefenen van onverenigbare functies, het misbruik (of de manipulatie) van informatie, het misbruik van bevoegdheden, wanprestatie en verspillng, ongewenste omgangsvormen en wangedrag in de privésfeer.

61

Materiële integriteitsschendingen (bijvoorbeeld fraude, diefstal, misbruik van vertrouwelijke informatie) hebben te maken met persoonlijk (financieel) voordeel of gewin, terwijl sociale integriteitsschendingen (bijvoorbeeld pesten, intimidatie, discriminatie) betrekking hebben op ongewenst gedrag dat de sociale veiligheid en werksfeer aantast.

62

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

63

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

Begrippen	Omschrijvingen
Fraude en diefstal van middelen	Deze categorie betreft ongeoorloofde privéwinst verkregen van de organisatie of van collega’s en burgers, zonder betrokkenheid van een externe actor. Het gaat bijvoorbeeld om het zich toe-eigenen van organisatie-middelen of het gebruiken van werktijd voor privédoeleinden ⁶⁴ . Het onderscheid met omkoping is dat het voordeel rechtstreeks uit de organisatie komt. Strafrechtelijk valt dit onder: Verduistering (Sr art. 321), waarbij iemand opzettelijk een goed dat hem anders dan door misdrijf is toevertrouwd wederrechtelijk toe-eigent. Strafverzwarende omstandigheid bij ambtenaren (Sr art. 322). Indien documenten worden vervalst om fraude te verhullen: valsheid in geschrifte (Sr art. 225).
Belangenverstrengeling via giften	Hier gaat het om de (potentiële) interferentie van persoonlijk belang met publiek of organisatorisch belang vanwege giften, diensten of andere voordelen die zijn aanvaard of toegezegd. Zelfs wanneer geen expliciete tegenprestatie is overeengekomen, kan het aannemen van giften leiden tot daadwerkelijke beïnvloeding of de schijn daarvan ⁶⁵ . De problematiek ligt in de mogelijke botsing tussen persoonlijk belang en publieke verantwoordelijkheid. Dit raakt rechtstreeks aan: de norm van onpartijdigheid (Ambtenarenwet 2017, art. 2); en kan, indien sprake is van beïnvloeding van ambtelijk handelen, overgaan in ambtelijke omkoping (Sr art. 363).
Belangenverstrengeling via nevenactiviteiten	Interferentie (of potentiële interferentie) van persoonlijk belang met publiek/ organisatorisch belang vanwege banen of activiteiten buiten de organisatie. Nevenactiviteiten kunnen leiden tot loyaliteitsconflicten of beïnvloeding van besluitvorming. Het gaat om situaties waarin persoonlijke of externe belangen de uitoefening van publieke taken beïnvloeden of kunnen beïnvloeden ⁶⁶ . Dit correspondeert direct met: Ambtenarenwet 2017, art. 8, dat nevenwerkzaamheden verbiedt die de goede vervulling van de functie of de goede functionering van de openbare dienst niet in redelijkheid verzekeren.
Oneigenlijk gebruik van bevoegdheid	Het gebruik van illegale of ongeoorloofde middelen of methoden om organisatiedoelen te bereiken (soms voor zogenoemde “nobe le doelen”). Dit betreft het inzetten van onbevoegde of onwettige middelen bij de taakuitoefening, ook wanneer het doel als gerechtvaardigd wordt gezien ⁶⁷ . De normschending ligt in het middel, niet in het nagestreefde doel. Strafrechtelijk kan dit vallen onder: Misbruik van gezag (Sr art. 365), waarbij een ambtenaar opzettelijk misbruik maakt van zijn gezagspositie.

64

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

65

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

66

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

67

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

Begrippen	Omschrijvingen
Misbruik en manipulatie van informatie	Opzettelijk of onopzettelijk misbruik van (toegang tot) informatie, zoals bedrog, schending van geheimhoudingsregels, doorbreken van vertrouwelijkheid of het achterhouden van informatie. Dit omvat onder meer liegen, manipuleren, informatie verbergen of vertrouwelijke informatie lekken. De kern is het misbruiken van de informatiepositie die verbonden is aan de functie ⁶⁸ . Dit raakt aan: de ambtelijke geheimhoudingsplicht (Ambtenarenwet 2017, art. 2, tweede lid); en kan, indien documenten worden vervalst, leiden tot valsheid in geschrifte (Sr art. 225).
Onheuse behandeling van collega's of burgers	Onacceptabele behandeling die niet alleen discriminatie (op basis van geslacht, ras of seksuele oriëntatie), intimidatie en seksuele intimidatie omvat, maar ook ongepast gedrag zoals pesten, zeuren en roddelen. Integriteit betreft ook normen van respectvolle omgang. Niet alleen ernstige vormen van grensoverschrijding vallen hieronder, maar ook minder formeel maar normatief ongepast gedrag binnen de organisatie of richting burgers ⁶⁹ . Zie ook: ongewenste omgangsvormen.
Verspilling en misbruik van organisatorische middelen	Dit betreft het niet naleven van organisatorische normen of disfunctioneel intern gedrag, zoals onterecht ziekteverzuim of onzorgvuldig omgaan met publieke middelen en het niet naleven van interne standaarden ⁷⁰ . Indien dit leidt tot wederrechtelijke toe-eigening kan het onder verduistering (Sr art. 321–322) vallen.
Wangedrag in privétijd	Dit betreft gedrag in de privétijd dat het vertrouwen in de publieke organisatie schaadt. Het omvat niet alleen strafbare feiten, maar ook gedrag dat strijdig is met de hogere normatieve verwachtingen die aan publieke functionarissen worden gesteld. Het betreft een moeilijk grijs gebied. Genoemde voorbeelden zijn overmatig alcoholgebruik, gebruik van soft- en harddrugs, vermeend huiselijk geweld en contact met criminelen in privétijd ⁷¹ . Indien het gedrag tevens een strafbaar feit vormt, kan het uiteraard onder het Wetboek van Strafrecht vallen.

68

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

69

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

70

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

71

Gebaseerd op: Huberts, L. W. J. C. (2014). *The integrity of governance: What it is, what we know, what is done, and where we go to*. Palgrave Macmillan. Pp, 131-134.

Begrippen	Omschrijvingen
Misstand	Bij een misstand gaat het om (1) een schending of een gevaar voor schending van het Unierecht, of (2) een handeling of nalatigheid waarbij het maatschappelijk belang in het geding is ⁷² . Het maatschappelijk belang is in geding bij (a) een schending of een gevaar voor schending van een wettelijk voorschrift of van interne regels die een concrete verplichting inhouden en die op grond van een wettelijk voorschrift door een werkgever zijn vastgesteld, en bij (b) een gevaar voor de volksgezondheid, voor de veiligheid van personen, voor de aantasting van het milieu of voor het goed functioneren van de openbare dienst of een onderneming als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten. Het maatschappelijk belang is in ieder geval in het geding indien (c) de handeling of nalatigheid niet enkel persoonlijke belangen raakt en er sprake is van oftewel een patroon of structureel karakter dan wel de handeling of nalatigheid ernstig of omvangrijk is.
Ongewenste omgangsvormen en sociale (on)veiligheid	Voorbeelden van ongewenste omgangsvormen en sociaal onveilig (grensoverschrijdend) gedrag zijn: seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten, verbale intimidatie, kleineren, roddelen, schelden, zwartmaken en buitensluiting. De aandacht voor dit type integriteitsschendingen en voor de maatregelen die organisaties dienen te nemen om dit te voorkomen (bijv. gedragscode, meldpunt, vertrouwenspersoon) is sterk toegenomen. Dit heeft een stroom van rapporten, onderzoeken en handreikingen op gang gebracht ⁷³ . Door de toegenomen aandacht voor dit thema worden situaties ook steeds vaker –soms onterecht– als onveilig bestempeld. Dit is een vorm van integritisme en kan juist leiden tot een cultuur van meer onveiligheid ⁷⁴ . Sociale veiligheid en omgangsvormen vallen thematisch onder de bredere paraplu van het begrip integriteit. Derhalve is het verstandig om deze onderwerpen te integreren in het bestaande integriteitsbeleid van organisaties ⁷⁵ . Zie ook integritisme.

72

Ontleend aan: Huis voor klokkenluiders (2023): [De meldregeling](#)

73

Zie bijvoorbeeld: [Arbocatalogus ongewenste omgangsvormen](#); [Risicofactoren voor intern ongewenst gedrag](#); [Handreiking cultuurverandering op de werkvloer](#); [Grensoverschrijdend gedrag online](#)

74

Hoekstra (2025): [Column Niet elk ongemak is onveiligheid](#)

75

Hoekstra (2025): [Column Gedragscode ongewenst gedrag](#)

Thema 6

Melden & onderzoek

Begrippen die betrekking hebben op het omgaan met vermoedens van integriteitsschendingen.

Begrippen	Omschrijvingen
Handhaving	Optreden van de werkgever in geval van (dreigende) integriteitsschendingen. Bijvoorbeeld door het instellen van integriteitsonderzoek en door het verbinden van disciplinaire maatregelen aan de uitkomsten van dit onderzoek ⁷⁶ . Bij het opleggen van sancties is het onder meer van belang dat deze consequent, eerlijk en proportioneel worden opgelegd ⁷⁷ . Indien het ontbreekt aan handhaving, gaat daarvan het signaal uit dat integriteit kennelijk geen belangrijke waarde is. Bovendien bestaat dan het risico dat de schendingen in de loop der tijd substantiëler worden ⁷⁸ . Het intern communiceren over integriteitsschendingen bekrachtigt de organisatienormen. Van handhaving gaat een leereffect uit, niet alleen voor de betrokkene in kwestie, maar ook voor de organisatie ⁷⁹ .
Integriteitsparadox	Fenomeen dat tot uitdrukking brengt dat in organisaties waarin meer aandacht wordt besteed aan integriteit, integriteitsschendingen eerder worden herkend en gemeld. Daardoor lijkt het alsof integriteitsschendingen zich daar vaker voordoen dan elders, terwijl dat niet het geval is. Wie goed zoekt, zal meer vinden en dus leidt aandacht voor integriteit bijna als vanzelf tot meer meldingen en integriteitsonderzoeken ⁸⁰ . Het gevolg daarvan kan zijn dat in de ogen van de buitenwereld het vertrouwen in de integriteit van de overheid juist afneemt. Dat is paradoxaal. Dit effect kan bestuurders ervan weerhouden om veel aandacht te besteden aan integriteit. Zie ook: onderrapportage en integriteitscapaciteit.
Onderrapportage	Als er minder meldingen van integriteitsschendingen worden gedaan dan op basis van de omvang van de organisatie mag worden verwacht. Redenen voor onderrapportage zijn onder andere gebrek aan vertrouwen en onduidelijke en onbekende procedures. Weinig meldingen zijn meestal geen goed teken. Naarmate organisaties meer aandacht besteden aan integriteit neemt het aantal meldingen over integriteitsschendingen doorgaans toe. In diverse publicaties wordt het probleem van onderrapportage vermeld ⁸¹ . Maar wat is een ‘normaal’ aantal schendingen? Dit verschilt per sector en per organisatie, mede door verschillen in de risico's die samenhangen met de taken van de organisatie. Inschattingen lopen sterk uiteen en variëren van 0,5 tot 2,5 meldingen per 100 medewerkers per jaar ⁸² . Zie ook: integriteitsparadox en integriteitscapaciteit.

76 Zoals een officiële waarschuwing, loonsanctie, demotie, schorsing, of ontslag.

77 Consequent (zonder aanzien des persoons), eerlijk (o.b.v. deskundig en objectief onderzoek), proportioneel (sanctie zich verhoudt tot de ernst van de schending).

78 Niessen, R. (2004). Professional integrity in the Dutch civil service. In: The Dutch Civil Service, edited by Pieter van Aartsen, Robbert van het Kaar, Linda Lanting, Ron Niessen and Evert Verhulp, pp. 49-61. The Hague: Ministry of the Interior and Kingdom Relations.

79 Het (indien mogelijk) intern communiceren over integriteitsschendingen bekrachtigt de organisatienormen. Integriteitsschendingen zijn ook indicaties van zwakke plekken in de organisatiestructuur en/of -cultuur en bieden daardoor waardevolle aanknopingspunten voor de verbetering van het integriteitsbeleid. Dit is zeker het geval als zich binnen de organisatie meerdere soortgelijke schendingen voordoen.

80 Huberts (2005): [Oratie Wie de schoen past...](#)

81 Auditdienst Rijk (2025, 5): [Rapport beheersing fraude en corruptie risico's](#)

82 De compliance academie (2026) [benchmarkrapport navex 2025 highlights](#)

Begrippen	Omschrijvingen
Meldregeling	De meldregeling is verplicht volgens de Wet bescherming klokkenluiders. In de meldregeling geeft de organisatie aan hoe zij omgaat met meldingen. Hoe ze dit precies invult, mag de organisatie zelf weten, zolang ze maar aan de wettelijke eisen voor deze regeling voldoet. Het belangrijkste is dat de regeling duidelijkheid biedt over wat melders kunnen verwachten als ze een melding doen. Zo weten ze waar ze op kunnen rekenen. De brochure ‘De Meldregeling’ van het Huis voor klokkenluiders geeft daar inzicht in ⁸³ . Het gebruik van de term ‘klokkenluidersregeling’ wordt afgeraden vanwege de negatieve beeldvorming: het werkt scepsis en terughoudendheid bij potentiële melders in de hand en plaatst melders vaak in een geïsoleerde positie. Door het gebruik van de term bestaat het risico dat de verhoudingen gelijk op scherp worden gesteld omdat het gevoelens van verraad oproept ⁸⁴ .
Integriteitsmelding Integriteitsmeldpunt	Melding van een (vermoeden van een) integriteitsschending bij een leidinggevende, intern meldpunt, of een extern meldpunt. Vanwege de impact van een integriteitsonderzoek wordt steeds vaker eerst bekeken of er andere – minder ingrijpende – manieren zijn om de kwestie aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aan mediation, het consulteren van een vertrouwenspersoon, of (indien mogelijk) het bespreken van de kwestie met degene die oorzaak van de veronderstelde integriteitsschending is. Het meldpunt is het eerste contactpunt voor een (potentiële) melder en heeft ook een informatiefunctie. Bijvoorbeeld door uitleg te geven over: de voorwaarden waaraan een klacht/melding moet voldoen, hoe de klacht-/meldprocedure werkt, welke (andere) mogelijkheden er zijn om een klacht/melding in te dienen, waarom het handig kan zijn om contact te zoeken met een vertrouwenspersoon. Daarnaast is het de voorziening waar integriteitsschendingen kunnen worden gemeld. Het meldpunt behandelt klachten of meldingen niet zelf, maar legt deze voor aan een integriteitscommissie, een integriteitsbureau of een andere autoriteit die bevoegd is tot het uitvoeren van onderzoek. Zie ook: integriteitsschending, integriteitsonderzoek, integriteitscommissie.
Integriteitsregistratie* BN 1c	Het bijhouden van de aard, omvang en wijze van afdoening van integriteitsschendingen. Daartoe kan gebruik worden gemaakt van het model ‘Uniforme Registratie Integriteitsschendingen’ (URI) ⁸⁵ . Dit model biedt een overzicht van verschillende (sub)typen integriteitsschendingen (zoals: fraude, diefstal, intimidatie en lekken van informatie) ⁸⁶ . Registratie biedt organisaties inzicht in hun integriteitsproblematiek en draagt bij aan een consistente afhandeling daarvan. Uniforme registratie maakt het mogelijk om verschillen binnen een sector of tussen sectoren inzichtelijk te maken.

83

Huis voor klokkenluiders (2023): [De Meldregeling](#)

84

Loyens, K., & Hoekstra, A. (2024). *Integriteit en klokkenluiden: terugblikken is vooruitkijken. Beleid en Maatschappij*, (51) 3. Pp. 229-245.

85

Binnenlandse Zaken (2008): [Meldformulier registratie integriteitsschendingen](#)

86

Binnenlandse Zaken (2008): [Registratie integriteitsschendingen](#)

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitsaffaire en Integriteitsindex	Vermoedens van integriteitsschendingen die openbaar worden, de media bereiken en tot publiekelijke reacties leiden. Bij een integriteitsaffaire hoeft echter niet per se sprake te zijn van een integriteitsschending. De poli-tieke Integriteitsindex (afgekort PI-Index) richt zich op de inhoud en het verloop van integriteitsaffaires en -schandalen ⁸⁷ . Het betreft een jaarlijks overzicht van het aantal integriteitsaffaires van Nederlandse politici, dat sinds 2013 verschijnt, met per jaar het aantal integriteitsaffaires per politieke partij, bestuurlijk niveau en type integriteitsschending. De Integriteitsindex vermeldt incidenten, waarbij in het midden wordt gelaten of het ook om schendingen gaat. Zie ook: integriteitsschending.
Onderzoekprotocol* BN 13a	Beschrijving van de te volgen procedure en processtappen bij het uitvoeren van integriteitsonderzoek. Dit ter waarborging van onder meer de kwaliteit, onafhankelijkheid en uniformiteit van integriteitsonderzoeken. Er zijn verschillende protocollen in omloop. Zo bestaat voor de sector Rijk het BIPO ⁸⁸ en heeft het Huis voor klokkenluiders een handreiking voor intern onderzoek ontwikkeld ⁸⁹ . Zie ook: integriteitsonderzoek.
Integriteitsindustrie en integriteitsmaffia	Kritische verwijzing naar de markt die is ontstaan voor commerciële bureaus, onderzoekers en adviseurs die hun brood verdienen met integriteit ⁹⁰ . Zowel grotere als kleinere organisaties maken er gebruik van. Soms omdat ze zelf niet over specifieke expertise beschikken, ter aanvulling daarvan, of omdat zij behoefte hebben aan een onafhankelijk oordeel. De kwaliteit en onafhankelijkheid van met name onderzoeksbureaus wordt regelmatig ter discussie gesteld ⁹¹ . Gebrek aan wetgeving, beroepsnormen en toezicht op die sector liggen daaraan ten grondslag ⁹² . Door te spreken van een integriteitsmaffia wordt de suggestie van de koopbaarheid van uitkomsten van integriteitsonderzoeken versterkt.

87

Huberts, Kaptein, Koning & Eising (2024): [Artikel Politieke integriteitsaffaires, jaarlijkse index](#)

88

Zie: Binnenlandse Zaken (2022): [Baseline Intern Persoonsgericht Onderzoek](#); Argumentenfabriek (2025): [eisen integriteitsonderzoek overheid](#)

89

Huis voor klokkenluiders (2024): [brochure Intern onderzoek](#)

90

Bovens, M. (2005). Ophouden over integriteit. *Staatscourant*, Nr. 47. P.5. En: Huberts, L. (2005). *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. Wie de schoen past....*, Amsterdam: FSW, VU.

91

NRC (2022). *De integriteits-industrie is ontaard in een volksgericht* (26 oktober, 2022)

92

Elseviers Weekblad (2025). *Integriteit te koop: van vertrouwenspersoon tot onderzoeksrapport* (13 maart, 2025).

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitskaart en integritisme	Het trekken van de ‘integriteitskaart’ is een aanduiding voor het kwalificeren van bepaald handelen of gedrag als een integriteitsschending. Het te snel, of ten onrechte trekken van de integriteitskaart is schadelijk en wordt ‘integritisme’ genoemd. We maken allemaal fouten, doen domme dingen, maar wanneer het ‘i-woord’ op tafel wordt gelegd, moet het gaan om handelen dat moreel niet deugt, dat ingaat tegen de geldende morele waarden en normen ⁹³ . Wat hierin meespeelt is dat onderzoek naar een (vermeende) integriteitsschending enorme impact heeft op alle betrokkenen ⁹⁴ . Tegenwoordig wordt derhalve vaker gepleit voor de-escalatie, zoals aanspreken, het consulteren van vertrouwenspersonen, of mediation ⁹⁵ . Vaak met beter resultaat en minder verstorend voor de werkrelatie. De meest kwaadaardige vorm van integritisme: het bewust ten onrechte in twijfel trekken van iemands integriteit om deze persoon (politiek) te beschadigen.

93 Huberts (2023, 34). [Essay Veranderingen in het integriteitsdenken en -beleid](#) .

94 Het duurt vaak lang, leidt tot onzekerheid, terwijl de uitkomsten van het onderzoek vaak tegenvallen, waardoor onderzoek vaak (onbedoeld) meer kwaad dan goed doet.

95 Huis voor Klokkenluiders (2024). [Brochure aanspreken en aangesproken worden](#)

Thema 7

Evaluatie & leren

Begrippen die betrekking hebben op reflectie, verantwoording, evaluatie en verbetering.

Begrippen	Omschrijvingen
Integriteitsevaluatie* BN 1d	Gestructureerde beoordeling van het integriteitsbeleid. Daarbij kunnen verschillende aspecten van dit beleid aan bod komen, zoals (1) de aanwezigheid, volledigheid, samenhang, implementatie en de werking van het integriteitsbeleid, (2) de integriteitscultuur, de integriteitsbeleving en het integriteitsbewustzijn, (3) de aard en omvang van de integriteitsmeldingen en -schendingen. Op basis van bestuurlijke afspraken worden overheidsorganisaties geacht om het integriteitsbeleid regelmatig te evalueren. De organisatie kan de evaluatie zelf uitvoeren, of een andere partij daarvoor inschakelen. Daarnaast voeren het Ministerie van BZK en de Algemene Rekenkamer regelmatig sector-brede integriteitsevaluaties uit. Zie ook: integriteitsscan.
Integriteitsverantwoording* AW 4.4 BN 1d	Jaarlijkse verantwoording over het door de organisatie gevoerde integriteitsbeleid aan het politiek verantwoordelijke of volks vertegenwoordigende orgaan. Organisaties die beschikken over een integriteitsfunctionaris of -bureau, stellen vaak een apart jaarverslag integriteit op. Organisaties kunnen er ook voor kiezen om de verantwoording over het gevoerde integriteitsbeleid op te nemen als onderdeel van het algemene jaarverslag van de organisatie. In het jaarverslag biedt de organisatie inzicht in de concrete activiteiten op het gebied van integriteitsbevordering, en in de omvang en aard van de integriteitsmeldingen en -schendingen. Een analyse van en reflectie op trends en ontwikkelingen en een presentatie van daaruit voortvloeiende beleidsvoornemens maken onderdeel uit van een adequate verantwoording. Zie ook: integriteitsregistratie.
Risicoanalyse* AW 5.1d BN 1d, 4a-c	Systematische inventarisatie en beoordeling van de integriteitsrisico's enerzijds (kwetsbaarheid) en van de bestaande integriteitsinstrumenten en -maatregelen anderzijds (weerbaarheid). De Risicoanalyse geeft inzicht in de verhouding tussen de kwetsbaarheid en weerbaarheid ⁹⁶ , alsmede in de maatregelen en activiteiten die de organisatie kan inzetten om haar weerbaarheid tegen integriteitsrisico's te vergroten. Er worden twee typen risico's (of kwetsbaarheden) onderscheiden: risico's die direct gerelateerd zijn aan de inhoud van specifieke organisatieprocessen (inherente risico's) ⁹⁷ en procesoverstijgende organisatieomstandigheden (contextuele risico's) die kunnen leiden tot integriteitsproblemen ⁹⁸ . De risicoanalyse biedt belangrijke input voor het integriteits(beleids)plan. Het screenen van kandidaat bestuurders wordt ook geduid als risicoanalyse. Hierbij gaat het om persoonlijke risico-inschattingen: in hoeverre is deze kandidaat chantabel, spelen er ingewikkelde privésituaties of mogelijk publicitair gevoelige kwesties? Zie ook: integriteitsbeleid en screenen.

96 In dit verband wordt ook wel gesproken van de ‘integrity gap’, oftewel van de netto integriteitsrisico's die de som zijn van (kwetsbaarheid-weerbaarheid).

97 Denk aan risico's die zich voordoen in processen die betrekking hebben op: geld (zoals de inkoop van diensten/materialen, het innen van premies en het uitkeren van subsidies); handhaving (zoals toezicht, controle, keuring, inspectie, vervolging en opsporing); andere bijzondere bevoegdheden (zoals het verlenen van vergunningen en het verstrekken van paspoorten, rijbewijzen en legitimatiebewijzen); vertrouwelijke informatie (zoals over personen, de staatsveiligheid en de vitale infrastructuur).

98 Denk bij risico verhogende organisatieomstandigheden bijvoorbeeld aan hoge werkdruk, gebrekkig ethisch leiderschap, of aan een organisatiecultuur waarbinnen integriteitskwesties niet veilig besproken en gemeld, of zelfs bij voorkeur genegeerd worden.

Nawoord

Hoe kunnen organisaties integriteit en sociale veiligheid versterken en borgen? Tegen welke problemen lopen zij aan, wat zijn de oorzaken die daaraan ten grondslag liggen en hoe zijn die op te lossen? Met deze vragen houd ik mij al meer dan vijftientig jaar bezig. Eerst als beleidsambtenaar en later als wetenschappelijk onderzoeker en adviseur. Ik adviseer organisaties op het gebied van integriteit en sociale veiligheid, verricht beleidsevaluaties en onderzoek, en ben lid van diverse integriteitscommissies en -adviesraden. Daaruit mag u concluderen dat het beleidsterrein en vakgebied integriteit mij zeer boeien. De vele contacten met bevlogen professionals uit beleid, praktijk en wetenschap dragen daar in belangrijke mate aan bij.

Door de jaren heen merkte ik dat veel discussies over integriteit worden bemoeilijkt doordat mensen dezelfde begrippen gebruiken, maar daar verschillende betekenissen aan geven. Zelfs kernbegrippen als integriteit en integriteitsbeleid worden niet eenduidig toegepast. Vanuit die constatering ontstond het idee voor dit begrippenkader. Voor zover mij bekend bestaat er nog geen vergelijkbaar overzicht waarin de belangrijkste begrippen uit het vakgebied integriteit zijn samenbracht en omschreven.

Tijdens het nadenken over het begrippenkader werd mij steeds duidelijker dat niet alleen begrippen zelf van belang zijn, maar ook de manier waarop ze worden gebruikt. Daarmee diende zich een breder vraagstuk aan: wat is de invloed van taal, begrippen, beelden en frames op integriteitsbeleid en praktijk? Zo roept integriteit –een in essentie positief begrip– in de praktijk geregeld argwaan, weerstand of zelfs verzet op. Soms wordt het begrip strategisch ingezet om anderen te beschadigen, of fungeert het vooral als symbolische taal om mooie sier mee te maken voor de buitenwereld.

Iets vergelijkbaars doet zich voor bij het begrip sociale (on)veiligheid. Door de toegenomen aandacht voor dit thema worden situaties steeds vaker –soms onterecht– als onveilig bestempeld. Maar is er echt sprake van onveilig, of gaat het eerder over ongemakkelijk, onhandig, onprettig, onduidelijk? Kortom, met het begrippenkader is het denken over integriteitstaal en -begrippen nog lang niet af.

Alain Hoekstra
alainhoekstra.nl
info@alainhoekstra.nl