



---

# MASTERSCRIPTIE

TOTSTANDKOMING VAN  
MEDEWERKERSPERCEPTIES  
VAN HET  
INTEGRITEITSSYSTEEM

---



Universiteit Utrecht

**AYLA REBEL**

MASTER STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



---

## Totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem

*Een kwalitatief, exploratief onderzoek naar de rol die de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator speelt bij de vorming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem. Tevens wordt HRM-en integriteitsliteratuur geïntegreerd door een nieuwe conceptualisering van 'een sterk integriteitssysteem'.*

---

Naam	A.S. Rebel
Studentnummer	9039872
E-mailadres	a.s.rebel@students.uu.nl
Onderwijsinstelling	Universiteit Utrecht
Studie	Strategisch Human Resource Management
Studieonderdeel	Onderzoeksseminar
Eerste beoordelaar	Prof. dr. L. Heres–Van Rossum
Tweede beoordelaar	Dr. M.A.G. Thunnissen
Datum	7 augustus 2022
Woorden	29.989



## Voorwoord

Met gepaste trots presenteer ik mijn masterscriptie; het laatste werk dat ik voor de master Strategisch Human Resource Management schrijf voor ik afstudeer.

Na mijn bachelor Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Vrije Universiteit in 2019 heb ik 2,5 jaar met veel plezier als HR Manager gewerkt. Uitgeleerd ben je echter nooit en daarom besloot ik in 2021 mijn baan op te zeggen en de master Strategisch Human Resource Management te volgen aan de Universiteit Utrecht. Een pittige keuze en een grote omschakeling, maar ik ben enorm blij dat ik die stap heb genomen. Ik ben trots op het onderzoek dat ik heb afgeleverd en ik hoop dat het wellicht een inspiratie kan zijn voor vervolgonderzoek naar het voor dit onderzoek ontworpen concept 'het sterke integriteitssysteem'.

Er zijn veel mensen die mij hebben geholpen om mijn studie en deze masterscriptie succesvol af te ronden en die wil ik dan ook heel graag bedanken. Allereerst wil ik de organisatie waar ik het onderzoek heb mogen uitvoeren en alle deelnemende respondenten bedanken. Zonder jullie deelname en vertrouwen had ik dit onderzoek niet uit kunnen voeren. Een speciale dank is voor mijn contactpersoon vanuit de organisatie. Onze samenwerking heb ik als enorm prettig ervaren en daar ben ik ontzettend dankbaar voor! Ook wil ik mijn scriptiebegeleider Leonie Heres bedanken voor alle begeleiding, feedback en tijd die zij heeft geïnvesteerd in mijn begeleiding. Dankzij haar begeleiding heb ik vertrouwen kunnen houden op een goede afloop en is het gelukt. Daarnaast wil ik natuurlijk mijn partner enorm bedanken. Hij heeft mij niet alleen tijdens het schrijven van de scriptie aangemoedigd en gesteund, maar is tevens mede de reden dat ik de stap heb durven nemen om mijn baan op te zeggen en deze master te volgen. Ook wil ik mijn familie en vrienden die er altijd voor mij zijn geweest bedanken voor alle onvoorwaardelijke steun. Daarnaast wil ik mijn medestudenten met wie ik een *dedicated* scriptie-WhatsAppgroep had bedanken. Wie van ons er ook even doorheen zat, we waren er altijd om elkaar te steunen en dat heeft enorm geholpen. Ook mijn andere medestudenten met wie ik veel heb overlegd en samengewerkt: bedankt!

Een speciaal eerbetoon is voor mijn opa. Hij was ontzettend trots dat zijn jongste kleinkind op het punt stond een universitaire master af te ronden. Helaas is hij op 98<sup>e</sup> jarige leeftijd vlak voor het afronden van de scriptie overleden en heeft hij mijn afstuderen niet meer mee kunnen maken. Volgens mijn moeder had hij er het volste vertrouwen in dat het mij zou gaan lukken. Dus mocht u dit (gepubliceerd) lezen, dan betekent het dat hij gelijk heeft gehad!

Dan rest mij niets meer dan u als lezer van mijn afstudeeronderzoek heel veel leesplezier te wensen!

Ayla Rebel

Amersfoort, augustus 2022



## Abstract

**Aanleiding** Om integriteit te bevorderen is in de Ambtenarenwet opgenomen dat een publieke organisatie een integriteitsbeleid moet voeren. Het hebben van een formeel integriteitsbeleid is echter geen garantie dat medewerkers ook daadwerkelijk integer handelen. Maar wat werkt dan wel? Voor dit onderzoek is de kennis van het sterke HRM-systeem uit de HRM-literatuur toegepast op integriteit, waarbij de verwachting is dat het creëren van een sterk integriteitssysteem bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen: het bevorderen van integer handelen. Daarbij draait het om de percepties die medewerkers hebben van het integriteitssysteem of het een sterk integriteitssysteem is. De vraag is echter *hoe* de medewerkerspercepties van een (sterk) integriteitssysteem tot stand komen.

**Doel** Het doel van het onderzoek is om te achterhalen hoe de medewerkerspercepties van een (sterk) integriteitssysteem worden gevormd en welke rol de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator daarin speelt om daarmee uiteindelijk integer handelen in publieke organisaties te bevorderen. Tevens is het doel HRM- en integriteitsliteratuur te integreren door ontwikkeling van het concept 'het sterke integriteitssysteem'. De centrale onderzoeksvraag luidt: 'Welke rol speelt de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?'

**Methode** Het kwalitatieve, exploratieve onderzoek is een cross-sectionele casestudy en uitgevoerd bij een Nederlandse publieke uitvoeringsorganisatie aan de hand van focusgroepen met medewerkers (N=16, 56% V) en leidinggevenden (N=8, 50% V) en een semigestructureerd interview met de integriteitscoördinator (N=1).

**Resultaten** Uit de resultaten is allereerst naar voren gekomen dat conform de medewerkerspercepties vier van de negen kenmerken van het integriteitssysteem aanwezig zijn in de organisatie. Daarnaast bleek dat voor de ruime meerderheid van de medewerkers voornamelijk leidinggevenden een rol spelen bij de totstandkoming van percepties van het integriteitssysteem. Dit betreft een directe rol door middel van bijvoorbeeld gesprekken en voorbeeldgedrag. De integriteitscoördinator speelt ook een rol bij de totstandkoming van medewerkerspercepties, namelijk via het indiensttredingstraject, indirect via het delen van informatie via Rijksportaal of via dilemmatrainingen. Ook directe collega's lijken een rol te spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties. De samenwerking van de leidinggevenden en de integriteitscoördinator verschilt per leidinggevende, waarbij de meerderheid van de leidinggevenden aangeeft dat er geen, of geen nauwe samenwerking is met de integriteitscoördinator. Het meeste contact is overwegend vraag gestuurd vanuit leidinggevenden ten aanzien van een specifieke vraag of dilemma.

**Conclusie** Samenvattend kan geconcludeerd worden dat zowel de leidinggevenden als de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem in de organisatie. Of ook de samenwerking van de leidinggevende en de integriteitscoördinator een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van medewerkerspercepties, kan op basis van de resultaten niet worden geconcludeerd.

**Keywords:** sterk integriteitssysteem, totstandkoming medewerkerspercepties, samenwerking integriteitscoördinator en leidinggevenden, integriteitsbeleid, integratie HRM-en integriteitsliteratuur, sterk HRM-systeem



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen	10
1.2 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3 Maatschappelijke relevantie	12
1.4 Praktische relevantie	13
1.5 Leeswijzer	14
<b>2. Theoretisch Kader</b>	<b>15</b>
2.1 Terminologie	15
2.1.1 Integriteit	15
2.1.2 Integriteitsbeleid en de integriteitscoördinator	16
2.1.3 Integriteitssysteem	16
2.1.4 Percepties versus attributies	18
2.1.5 Samenwerking	18
2.2 Een sterk integriteitssysteem	19
2.2.1 Een sterk HRM-systeem	19
2.2.2 Kenmerken van een sterk HRM-systeem	20
2.2.3 Een sterk integriteitssysteem	21
2.2.4 Kenmerken van een sterk integriteitssysteem	22
2.3 De samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator en de verwachtingen	23
2.3.1 De invloed van leidinggevenden op medewerkerspercepties	23
2.3.2 Synergetische fit integriteitscoördinator en leidinggevenden	24
2.3.3 Verwachtingen	26
<b>3. Methode</b>	<b>32</b>
3.1 Onderzoeksdesign	32
3.2 Dataverzameling	32
3.2.1 Focusgroepen	32
3.2.2 Semigestructureerd interview	33
3.2.3 Opname en uitwerking	33
3.2.4 Toestemmingsformulier	34
3.2.5 Locatie	34
3.3 Selectie van respondenten	35
3.3.1 Toelichting deelnemende respondenten- medewerkers	36
3.3.2 Toelichting deelnemende respondenten- leidinggevenden en integriteitscoördinator	37
3.4 Data-analyse	37
3.5 Kwaliteit van het onderzoek	38
3.5.1 Validiteit	38
3.5.2 Betrouwbaarheid	39
<b>4. Resultaten</b>	<b>40</b>



<b>4.1</b>	<b>Resultaten deelvraag 1 : Welke percepties hebben medewerkers over het integriteitssysteem?</b>	<b>40</b>
4.1.1	Medewerkerspercepties van zichtbaarheid _____	40
4.1.2	Medewerkerspercepties van begrijpelijkheid _____	41
4.1.3	Medewerkerspercepties van legitimiteit (van de autoriteit) _____	41
4.1.4	Medewerkerspercepties van relevantie _____	42
4.1.5	Medewerkerspercepties van instrumentaliteit _____	43
4.1.6	Medewerkerspercepties van validiteit _____	43
4.1.7	Medewerkerspercepties van consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid _____	44
4.1.8	Medewerkerspercepties van overeenstemming tussen <i>message senders</i> _____	45
4.1.9	Medewerkerspercepties van rechtvaardigheid _____	45
<b>4.2</b>	<b>Resultaten deelvraag 2: In hoeverre ervaren medewerkers dat hun leidinggevende en de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van hun percepties van het integriteitssysteem?</b>	<b>46</b>
4.2.1	Rol leidinggevende _____	46
4.2.2	Rol integriteitscoördinator _____	47
4.2.3	Rol directe collega _____	49
<b>4.3</b>	<b>Resultaten Deelvraag 3: Wat kenmerkt de samenwerking van de leidinggevenden en de integriteitscoördinator?</b>	<b>50</b>
4.3.1	Hoeveelheid samenwerking _____	50
4.3.2	Aard van de samenwerking _____	51
<b>4.4</b>	<b>Resultaten deelvraag 4: Wat geven de leidinggevenden en de integriteitscoördinator aan over op welke manier zij een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?</b>	<b>52</b>
4.4.1	Zichtbaarheid _____	52
4.4.2	Begrijpelijkheid _____	53
4.4.3	Legitimiteit (van de autoriteit) _____	53
4.4.4	Relevantie _____	54
4.4.5	Instrumentaliteit _____	54
4.4.6	Validiteit _____	55
4.4.7	Consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid _____	55
4.4.8	Overeenstemming tussen <i>message senders</i> _____	56
4.4.9	Rechtvaardigheid _____	56
<b>5.</b>	<b>Conclusie en Discussie</b>	<b>58</b>
5.1	Conclusie deelvraag 1: Welke percepties hebben medewerkers over het integriteitssysteem? _	58
5.2	Conclusie deelvraag 2: In hoeverre ervaren medewerkers dat hun leidinggevende en de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van hun percepties van het integriteitssysteem? _____	60
5.3	Conclusie deelvraag 3: Wat kenmerkt de samenwerking van de leidinggevenden en de integriteitscoördinator? _____	62
5.4	Conclusie deelvraag 4: Wat geven de leidinggevenden en de integriteitscoördinator aan over op welke manier zij een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem? _____	63



<b>5.5</b>	<b>Conclusie onderzoeksvraag: Welke rol speelt de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?</b>	<b>65</b>
<b>5.6</b>	<b>Discussie</b>	<b>66</b>
<b>5.7</b>	<b>Theoretische implicaties</b>	<b>67</b>
<b>5.8</b>	<b>Praktische implicaties</b>	<b>68</b>
<b>5.9</b>	<b>Beperkingen</b>	<b>69</b>
<b>5.10</b>	<b>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</b>	<b>70</b>
<b>5.11</b>	<b>Afsluitend</b>	<b>71</b>
<b>6.</b>	<b>Literatuurlijst</b>	<b>72</b>
<b>7.</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>77</b>
	<b>Bijlage 1: Topiclijsten/interviewvragen</b>	<b>77</b>
	1.1 Topiclijst/interviewvragen focusgroep medewerkers	77
	1.2 Topiclijst/interviewvragen focusgroep leidinggevenden	78
	1.3 Topiclijst/interviewvragen semigestructureerd interview Integriteitscoördinator	80
	<b>Bijlage 2: Toestemmingsformulier voor deelname onderzoek</b>	<b>82</b>
	<b>Bijlage 3: Codeboom</b>	<b>87</b>





## 1. Inleiding

In de afgelopen jaren is door veel publieke organisaties geïnvesteerd in integriteitsbeleid; er is een Gedragscode Integriteit Rijk opgesteld (Rijksoverheid, 2020), publieke organisaties hebben een centraal meldpunt voor integriteitsschendingen, een integriteitscoördinator in dienst en er wordt per ministerie ieder jaar een 'Jaarrapportage Centrale Integriteitscoördinator' gepubliceerd. Desondanks wordt in de praktijk teruggezien dat het bestaande integriteitsbeleid geen garantie is dat ambtenaren ook daadwerkelijk integer handelen. Er vonden in 2020 nog altijd 505 aangetoonde integriteitsschendingen plaats (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2021). Het doel van publieke organisaties met betrekking tot het hebben van een integriteitsbeleid is dat ambtenaren en bestuurders integer handelen. Burgers moeten door hun afhankelijkheid van de overheid en de verregaande invloed die overheidsbesluiten op burgers kunnen hebben op de overheid kunnen vertrouwen (Rijksoverheid, 2020). Daarom moet de overheid integer zijn. Integriteit van de overheid komt tot uiting in het gedrag van ambtenaren en bestuurders. Derhalve is het essentieel dat ambtenaren en bestuurders integer handelen (Rijksoverheid, 2020, p. 2). Om integriteit te bevorderen is in artikel 4 van de Ambtenarenwet opgenomen dat een publieke organisatie een integriteitsbeleid moet voeren dat gericht is op het stimuleren van goed ambtelijk handelen en onder andere aandacht besteed aan het bevorderen van integriteitsbewustzijn. Het hebben van een formeel integriteitsbeleid is echter geen garantie dat medewerkers ook daadwerkelijk integer handelen (Ellemers, 2021). Maar wat werkt dan wel?

Uit de HRM-literatuur blijkt dat het creëren van een sterk HRM-systeem invloed heeft op het (gewenste) gedrag van medewerkers en bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen (Bowen & Ostroff, 2004; Hauff et al., 2016; Hewett et al., 2018). Een HRM-systeem is een sterk HRM-systeem als het door medewerkers gepercipieerd wordt als onderscheidend, consistent en er consensus (overeenstemming) bestaat tussen belangrijke actoren, omdat deze percepties leiden tot een organisatieklimaat waarin alle medewerkers eenzelfde constructie van de situatie maken (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016; Sanders et al., 2006). Indien voor medewerkers duidelijk is wat van hen wordt verwacht, verhoogt dit de kans op het vertonen van het gewenste gedrag. Als we deze kennis uit de HRM-literatuur toepassen op integriteit, is de verwachting dat het creëren van een sterk integriteitssysteem zal bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen: het bevorderen van integer handelen. Daarbij draait het om de percepties die medewerkers hebben van (de negen kenmerken van) het integriteitssysteem.

De vraag is echter *hoe* de medewerkerspercepties van een (sterk) integriteitssysteem worden gevormd. Gezien het feit dat deze visie uit de HRM-literatuur afkomstig is, is er nog geen onderzoek gedaan naar hoe medewerkerspercepties van een sterk integriteitssysteem worden gevormd. Het antwoord op deze vraag kan wellicht gevonden worden in de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator in de organisatie. Zo blijkt uit onderzoek naar bijvoorbeeld ethisch leiderschap dat leidinggevenden een directe





invloed kunnen uitoefenen op het gedrag van medewerkers en op die manier integer handelen van medewerkers kunnen bevorderen (o.a. Brown & Treviño, 2006; Heres, 2014). Ethisch leiderschap lijkt bijvoorbeeld zelfs een grotere invloed te hebben op integer handelen, dan een formeel integriteitsbeleid alleen (Heres, 2016; Treviño et al., 1999). Maar met name de combinatie van een sterk formeel integriteitsbeleid met de invloed van ethisch leiderschap lijkt effectief te zijn voor het bevorderen van integer handelen (Beerli et al., 2013; Heres, 2016). Bij ethisch leiderschap gaat het om de directe invloed die leidinggevendenden hebben op het beïnvloeden van integer gedrag van medewerkers. In dit onderzoek wordt echter gekeken naar de totstandkoming van percepties die medewerkers hebben van een (sterk) integriteitssysteem. Het is bekend dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in de totstandkoming van percepties van medewerkers, ze worden ook wel de HR-praktijkuitvoerders van een organisatie genoemd (Bowen & Ostroff, 2004; Kehoe & Wright, 2013; Nishii & Wright, 2007; Piszczek & Berg, 2020). Aangezien de integriteitscoördinator in een publieke organisatie verantwoordelijk is voor alles omtrent integriteit en het integriteitsbeleid (Talsma & Hoekstra, 2014), is de verwachting dat zowel leidinggevendenden als de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem. En omdat leidinggevendenden en de integriteitscoördinator op verschillende manieren in contact staan met medewerkers, is de verwachting dat zij door samen te werken duidelijkere boodschappen naar medewerkers kunnen verzenden, dan dat zij dit afzonderlijk van elkaar zouden kunnen (Leroy et al., 2018). Het verzenden van die duidelijke boodschap richting medewerkers heeft invloed op de percepties die medewerkers hebben van het integriteitssysteem (Bowen & Ostroff, 2004).

Omdat het echter nooit eerder is onderzocht, is nog niet exact bekend hoe leidinggevendenden en de integriteitscoördinator de percepties van een (sterk) integriteitssysteem helpen vormen. Tevens is ook niet eerder onderzocht in hoeverre de invloed van leidinggevendenden op integer gedrag niet enkel plaats vindt via een directe invloed op het gedrag van medewerkers (via bijvoorbeeld ethisch leiderschap), maar of leiderschap ook bijdraagt aan het vormgeven van de medewerkerspercepties van een integriteitssysteem (een indirect effect dus). Terwijl die bijdrage aan het vormgeven van medewerkerspercepties een belangrijke verklarende factor zou kunnen zijn voor een beter begrip waarom de interactie tussen beleidsmakers en leidinggevendenden belangrijk is voor het uiteindelijke bevorderen van integer gedrag in de organisatie.

Het doel van het onderzoek is daarom om inzicht te krijgen in hoe de medewerkerspercepties van een (sterk) integriteitssysteem tot stand komen en welke rol de samenwerking van leidinggevendenden en de integriteitscoördinator daarin speelt om bij te dragen aan een beter begrip over hoe een sterk integriteitssysteem in een publieke organisatie gevormd kan worden om daarmee integer handelen te bevorderen. Tevens is het doel om HRM- en integriteitsliteratuur te integreren door ontwikkeling van het concept 'het sterke integriteitssysteem'. Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij een Nederlandse publieke uitvoeringsorganisatie.



## 1.1 Onderzoeksvraag en deelvragen

Dit alles tezamen genomen leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

**Welke rol speelt de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?**

Ter ondersteuning van de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn drie theoretische en vier empirische deelvragen opgesteld. De theoretische deelvragen worden beantwoord aan de hand van wetenschappelijke literatuur. De empirische deelvragen worden door middel van kwalitatief onderzoek in de publieke uitvoeringsorganisatie beantwoord.

### Theoretische deelvragen

3. Wat wordt verstaan onder een integriteitssysteem?
3. Wat wordt verstaan onder de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator?
3. Wat mag er op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur verwacht worden van de wijze waarop de samenwerking tussen leidinggevenden en integriteitscoördinatoren een rol speelt bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van een integriteitssysteem?

### Empirische deelvragen

1. Welke percepties hebben medewerkers over het integriteitssysteem?
2. In hoeverre ervaren medewerkers dat hun leidinggevende en de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van hun percepties van het integriteitssysteem?
3. Wat kenmerkt de samenwerking van de leidinggevenden en de integriteitscoördinator?
4. Wat geven de leidinggevenden en de integriteitscoördinator aan over op welke manier zij een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?

## 1.2 Wetenschappelijke relevantie

Er is de afgelopen decennia onderzoek gedaan naar integriteitsbeleid en het effect van dat integriteitsbeleid. Zo hebben Weaver en Treviño (1999) als een van de eerste onderzoekers gekeken naar de effecten van integriteitsbeleid op het gedrag van medewerkers en de rol die de percepties van medewerkers op het integriteitsbeleid daarin spelen. Uit ander onderzoek bleek dat de specifieke kenmerken van een integriteitsbeleid minder uitmaken voor het succes van de implementatie van dat beleid dan de percepties die er zijn van dat beleid of programma (Treviño et al., 1999). Wat volgens Treviño et al. (1999) zou helpen bij een succesvolle implementatie van integriteitsbeleid is consistentie tussen beleid en praktijk, het openlijk bespreken van ethische dilemma's, maar ook de inzet van ethisch leiderschap. Die visie sluit aan op andere



recentere onderzoeken naar ethisch leiderschap en de impact die ethische leiders op integriteit kunnen hebben (o.a. Brown & Treviño, 2006; Heres, 2014). De percepties die medewerkers hebben van het integriteitsbeleid hebben dus waarschijnlijk effect op het gedrag van medewerkers ten aanzien van dat beleid, maar welke mechanismen tussen de relatie van beleid naar het gewenste effect zitten, is in de integriteitsliteratuur onderbelicht gebleven (Van Montfort et al., 2018). Echter, deze kennis is waardevol doordat het bij kan dragen aan een beter begrip van hoe integriteitsbeleid geïmplementeerd kan worden indien bekend is hoe de percepties van medewerkers tot stand komen.

De visie vanuit de HRM-literatuur sluit aan bij het onderzoek naar integriteitsbeleid (Treviño et al., 1999; Weaver & Treviño, 1999). Hieruit kwam naar voren dat de percepties die medewerkers hebben van beleid invloed kunnen uitoefenen op de houding en het gedrag van medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii et al., 2008; Piszczek & Berg, 2020). In de HRM-literatuur is er echter ook onderzoek gedaan naar hoe die percepties van medewerkers tot stand komen en welke situatie het gedrag van medewerkers ten aanzien van HR-beleid en HR-praktijken in positieve zin kan beïnvloeden (Bowen & Ostroff, 2004; Hewett et al., 2018). Zo blijkt dat het creëren van een sterk HRM-systeem invloed heeft op het (gewenste) gedrag van medewerkers en ervoor zorgt dat de organisatie haar gestelde doelen kan behalen (Bowen & Ostroff, 2004). Door deze visie vanuit de HRM-literatuur toe te passen op de integriteitsliteratuur en te onderzoeken hoe de percepties van een sterk integriteitssysteem gevormd worden, kan door middel van dit onderzoek een bijdrage worden geleverd aan het beter begrijpen van de *black box* die er momenteel is tussen de inzet van formeel integriteitsbeleid en het daadwerkelijke effect van het integriteitsbeleid. Op zichzelf is de nieuwe conceptualisering van een sterk integriteitssysteem die in dit onderzoek wordt beschreven, gebaseerd op de literatuur van een sterk HRM-systeem (Bowen & Ostroff, 2004), ook een relevante nieuwe bijdrage aan de bestaande integriteitsliteratuur.

Ook is er eerder geen onderzoek gedaan naar welke rol de integriteitscoördinator speelt bij de vorming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem. Er is überhaupt weinig tot geen aandacht besteed aan de rol die de integriteitscoördinator speelt bij de vertaling van integriteitsbeleid naar de daadwerkelijke implementatie daarvan. En dat terwijl het belang van het hebben van een functionaris die zich richt op integriteit wel wordt benoemd (Talsma & Hoekstra, 2014; Treviño et al., 1999) en organisaties steeds vaker een integriteitscoördinator in dienst hebben. De invloed die leidinggevendenden hebben op de percepties die medewerkers hebben van (integriteits)beleid, blijkt zowel uit de integriteitsliteratuur aan de hand van onder andere ethisch leiderschap (Beeri et al., 2013; Heres, 2016; Treviño et al., 1999), als uit de HRM-literatuur waarin leidinggevendenden vaak als de HR-praktijkuitvoerders van de organisatie worden gezien (Bowen & Ostroff, 2004; Kehoe & Wright, 2013; Nishii & Wright, 2007; Piszczek & Berg, 2020). Dit onderzoek kan derhalve een bijdrage leveren aan een beter begrip welke invloed de samenwerking van de



integriteitscoördinator en leidinggevenden kan hebben op de totstandkoming van de percepties die medewerkers hebben van een integriteitssysteem.

Daarnaast is het een logische stap om HRM- en integriteitsliteratuur aan elkaar te verbinden, omdat integriteit ook gezien zou kunnen worden als een onderdeel van HRM en het derhalve eigenlijk een gemis is dat deze literatuur niet eerder gecombineerd is. Integriteit is in organisaties namelijk vaak een onderdeel van het HRM-beleid (Van der Pol & Steijn, 2014), er is voor publieke organisaties zelfs in artikel 125quater van de Ambtenarenwet vastgelegd dat integriteitsbeleid een vast onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid. Van der Pol en Steijn (2014) stellen dat een HRM-beleid van groot belang is voor de bevordering van integriteit en lichten tevens toe dat HRM- en integriteitsbeleid qua werkwijze en oriëntatie veel op elkaar lijken. Het combineren van de HRM- en integriteitsliteratuur is derhalve een logische stap en kan beide stromingen veel interessante inzichten bieden.

### 1.3 Maatschappelijke relevantie

Allereerst kunnen de uitkomsten van dit onderzoek inzichten bieden die bij kunnen dragen aan het bevorderen van integer handelen van medewerkers van publieke organisaties (ambtenaren). De uitkomsten van het onderzoek kunnen namelijk inzichten verschaffen in hoe de medewerkerspercepties van een integriteitssysteem tot stand komen en welke rol de leidinggevenden en integriteitscoördinator daar mogelijk bij spelen. Het inzicht in welke mechanismen een rol spelen bij de vertaling van integriteitsbeleid naar het effect van dat integriteitsbeleid, kan organisaties helpen bij het invloed uitoefenen op die mechanismen om zo integer handelen van ambtenaren te bevorderen, hetgeen een direct effect kan hebben op burgers. Want zoals reeds beschreven is het door de verregaande invloed die overheidsbesluiten op burgers hebben essentieel dat ambtenaren integer handelen en burgers derhalve op de overheid kunnen vertrouwen (Rijksoverheid, 2020).

Daarnaast hebben zowel publieke als private organisaties vragen over hoe een goed integriteitssysteem ingericht kan worden (Hoekstra et al., 2021), en kan dit onderzoek voor organisaties een bijdrage leveren aan de bestaande kennis over de inrichting van een integriteitssysteem. Via de website van het Huis voor Klokkeluiders staat toegelicht voor organisaties die aan integriteit willen werken hoe zij dit kunnen organiseren (Huis voor Klokkeluiders, z.d.). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een aanvulling bieden op de zeven punten die door het Huis van Klokkeluiders staan beschreven, om zo organisaties te helpen 'een sterk integriteitssysteem' te vormen en daarmee integer handelen te bevorderen. Zo staat er in die zeven punten bijvoorbeeld niets vermeld over de positionering van de integriteitscoördinator in de organisatie, terwijl dit onderzoek daar wel inzichten in kan verschaffen en wellicht aanbevelingen over kan doen. De duidelijkheid en overzichtelijkheid van het voor dit onderzoek ontwikkelde concept van 'het sterke integriteitssysteem' draagt bij aan de toegankelijkheid voor organisaties om aan integriteit te werken, hetgeen



goed is voor haar eigen medewerkers, maar ook voor burgers indien het bijdraagt aan het verhogen van integriteit in publieke organisaties.

#### 1.4 Praktische relevantie

In de eerste plaats levert dit onderzoek praktische implicaties op voor integriteitscoördinatoren en leidinggevendenden van publieke organisaties. Welke rol speelt hun samenwerking bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem? En dus: welke rol moeten zij daarin pakken om uiteindelijk het integer handelen van de organisatie te kunnen bevorderen? De verwachting is dat zowel de integriteitscoördinator als de leidinggevendenden een rol spelen bij de totstandkoming van de medewerkerspercepties. Indien dit ook gevalideerd kan worden, zegt dat iets over de rol die leidinggevendenden in het integriteitssysteem moeten innemen en dat de verantwoordelijkheid voor integriteit in een organisatie niet primair bij de integriteitscoördinator kan liggen. Dat de rest van de organisatie zich niet meer verantwoordelijk voelt voor integriteit, kan namelijk wel een risico kan zijn bij de aanstelling van een integriteitscoördinator (Talsma & Hoekstra, 2014).

Ook kunnen de uitkomsten van dit onderzoek inzicht verschaffen in de positionering van de integriteitscoördinator in de organisatie en daarmee praktisch inzicht voor directies of topmanagement geven in hoe dit in de organisatie het beste ingericht kan worden. Dit is zowel relevante informatie voor organisaties die al een integriteitscoördinator in dienst hebben (hebben we het goed ingericht, kan het beter?), als voor organisaties die voor het eerst een integriteitscoördinator aannemen (hoe moet de functie gepositioneerd worden?).

Daarnaast mag de praktische relevantie voor de specifieke organisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd niet vergeten worden. Dit onderzoek biedt namelijk niet enkel inzicht in hoe de medewerkerspercepties van een sterk integriteitssysteem tot stand komen, maar geeft ook inzichten in wat de medewerkerspercepties van het (sterke) integriteitssysteem momenteel zijn. Zijn de negen kenmerken van het sterke integriteitssysteem aanwezig in de onderzochte organisatie? En indien dit niet zo blijkt te zijn: waar liggen dan de verbeterpunten? Deze inzichten kunnen zowel de integriteitscoördinator, als leidinggevendenden en het topmanagement inzichten bieden, waar vervolgens aan de hand van aanbevelingen op geacteerd kan worden om het integriteitssysteem nog verder te verbeteren.

Als laatste kan het combineren van de HRM- en integriteitsliteratuur beide stromingen veel interessante inzichten geven en wellicht bereiken gecombineerde onderzoeken ook eerder de HR-functionarissen die in organisaties verantwoordelijk zijn voor het integriteitsbeleid. Niet iedere organisatie heeft immers een integriteitscoördinator in dienst die primair verantwoordelijk is voor het integriteitsbeleid en derhalve eerder op zoek zal gaan naar interessante wetenschappelijke integriteitsliteratuur.



## 1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit meerdere hoofdstukken. In hoofdstuk twee wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen waarbij allereerst de verschillende terminologieën worden toegelicht, vervolgens wordt de theorie van 'een sterk HRM-systeem' beschreven (Bowen & Ostroff, 2004), die als basis dient van het in dit onderzoek ontwikkelde 'sterke integriteitssysteem'. Tevens wordt in hoofdstuk twee beschreven hoe de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator en rol kan spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van een integriteitssysteem. Daarna wordt in hoofdstuk drie de methode van het onderzoek verantwoord, waarbij onder andere wordt ingegaan op het onderzoeksdesign, de dataverzameling, kwaliteit van het onderzoek en de data-analyse. In hoofdstuk vier worden de resultaten uiteengezet, met ondersteuning van verschillende citaten van respondenten. In hoofdstuk vijf zal de conclusie van het onderzoek worden gedeeld waarbij de empirische deelvragen worden beantwoord. Na de conclusie volgt afsluitend de discussie met theoretische-en praktische implicaties en beperkingen van het onderzoek. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.



## 2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden allereerst de verschillende terminologieën toegelicht die in dit onderzoek worden gebruikt. Vervolgens wordt het concept 'een sterk integriteitssysteem' en de negen kenmerken waaruit het sterke integriteitssysteem bestaat beschreven. De theorie van het sterke HRM-systeem (Bowen & Ostroff, 2004) dient als basis voor het in dit onderzoek ontwikkelde concept van het sterke integriteitssysteem, derhalve zal dit concept uit de HRM-literatuur tevens worden toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de onafhankelijke variabele in dit onderzoek: de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator. Afsluitend worden de verwachtingen beschreven ten aanzien van de rol die de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator mogelijk speelt bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van (de negen kenmerken) van het integriteitssysteem.

### 2.1 Terminologie

#### 2.1.1 Integriteit

In de wetenschap zijn er veel verschillende visies over wat *integriteit* precies inhoudt en hoe het wordt gedefinieerd (Hoekstra et al., 2021; Huberts, 2019; Huberts & Hoekstra, 2016). Zo wordt integriteit vaak omschreven als consistent en consequent handelen, waarmee wordt bedoeld dat men zegt wat hij denkt en doet wat hij zegt (Hoekstra & Kaptein, 2021). Hoekstra et al. (2021, p. 17) beschrijft acht visies van integriteit vanuit de wetenschappelijke literatuur: 1. heilheid (consistent, consequent); 2. passend, één met de omgeving; 3. professionele verantwoordelijkheid; 4. moreel reflecteren en handelen; 5. aantal waarden (bv. onkreukbaarheid); 6. overeenstemming wet, regel, code; 7. overeenstemming met geldende morele waarden en normen; 8. exemplarisch moreel gedrag.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van integriteit aangehouden, gebaseerd op punt zeven van de acht visies zoals zojuist beschreven: "het handelen in overeenstemming met de heersende morele waarden en normen" (Hoekstra et al., 2021, p. 17). Deze definitie laat ruimte voor het bestaan van verscheidene interpretaties van integriteit, afhankelijk van de geldende normen die op dat moment en op die plek gelden (van Montfort et al., 2018). Het draait niet enkel om het morele handelen conform formele regelgeving, zoals een gedragscode of het volgen van de wet, maar tevens om het voldoen aan diens eigen moraal en conform de op dat moment geldende maatstaven (Hoekstra et al., 2021; van Montfort et al., 2018). Voor deze definitie is gekozen, omdat het integer handelen in een publieke organisatie meer is dan enkel het volgen van de wet (compliance), of het consistent en consequent handelen. Daarnaast is door de Rijksoverheid in de Gedragscode Integriteit Rijk beschreven dat omstandigheden voortdurend wijzigen door nieuwe ontwikkelingen en een ambtenaar derhalve altijd zelf moet blijven nadenken en bewust blijven van wat het betekent om "in het hier en nu" integer te handelen (Rijksoverheid, 2020, p. 2). Deze visie sluit aan op de gekozen definitie van integriteit. Om als ambtenaar integer te handelen, dient men zich dus op ieder moment





af te vragen of de handeling die op dat moment wordt uitgevoerd en getoond, in overeenstemming is met de op dat moment heersende morele waarden en normen in de organisatie.

### 2.1.2 Integriteitsbeleid en de integriteitscoördinator

Wanneer in dit onderzoek over integriteitsbeleid wordt geschreven betreft dit het geheel aan beleidsinstrumenten dat erop gericht is de integriteit van de organisatie in haar geheel en het integere optreden van de individuele medewerkers afzonderlijk te bevorderen (Maesschalck, 2001; Maesschalck, 2013). Integriteitsbeleid wordt in de wetenschappelijke literatuur ook vaak aangeduid als 'integriteitsprogramma' of 'integriteitsmanagement' (Hoekstra et al., 2021). In dit onderzoek wordt de benaming integriteitsbeleid aangehouden, omdat deze benaming ook in veel publieke organisaties en in de Gedragscode Integriteit Rijk wordt gehanteerd (Rijksoverheid, 2020). Het uiteindelijke doel van de inzet van een integriteitsbeleid is het tegengaan van integriteitsschendingen, of wanneer het in positieve zin wordt geformuleerd: het stimuleren van integer handelen (Maesschalck, 2013).

De coördinatie en verantwoordelijkheid van alles omtrent integriteit, zoals het vaststellen en implementeren van integriteitsbeleid en de bijbehorende processen, ligt meestal bij een integriteitscoördinator (Talsma & Hoekstra, 2014). De functie wordt ook wel aangeduid als 'integriteitsfunctionaris', 'integriteitsmanager' of '*ethics and compliance officer*'. Bij de publieke uitvoeringsorganisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd wordt deze functie integriteitscoördinator genoemd, derhalve is dat de benaming die in dit onderzoek wordt aangehouden.

Niet alle organisaties hebben echter een integriteitscoördinator in dienst en in veel organisaties zal de verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid bij de HR-afdeling liggen. Hoewel in dit onderzoek gekozen is voor de titel integriteitscoördinator en onderzoek wordt gedaan naar welke rol de samenwerking van leidinggevend en de integriteitscoördinator bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem heeft, neemt dit niet weg dat de uitkomsten van het onderzoek ook toepasbaar zijn voor andere verantwoordelijken voor integriteit in organisaties. Indien in dit onderzoek over de "integriteitscoördinator" geschreven wordt, draait het om de functie die primair verantwoordelijk is voor alles omtrent integriteit in de organisatie. Dat kan in een andere organisatie dus ook een HR- of andere professional met die verantwoordelijkheid zijn.

### 2.1.3 Integriteitssysteem

In dit onderzoek staat het begrip integriteitssysteem centraal en hoewel dit concept van 'het sterke integriteitssysteem' een nieuw ontwikkeld concept is voor dit onderzoek, is het begrip 'integriteitssysteem' in de integriteitsliteratuur niet nieuw. De meeste onderzoeken naar integriteit in organisaties focussen zich op individuele maatregelen die ingezet kunnen worden om integer handelen te bevorderen (Hoekstra & Kaptein,



2020; Huberts & Van Montfort, 2019). De afgelopen jaren is het besef in de integriteitsliteratuur echter steeds meer gekomen dat een meer systematische benadering van integriteit, waarmee bedoeld wordt dat alle maatregelen en activiteiten omtrent integriteit gecombineerd en verbonden dienen te worden, de voorkeur verdient boven de inzet van losse, individuele maatregelen (Hoekstra & Kaptein, 2020; Hoekstra et al., 2022; Huberts & Van Montfort, 2019; Van Montfort et al., 2018). Uit de integriteitsliteratuur blijkt namelijk “dat de effectiviteit van integriteitsmaatregelen en -activiteiten afhankelijk is van de werking en geloofwaardigheid van het totale systeem” (Hoekstra et al., 2022, p. 4).

Een integriteitssysteem wordt in de integriteitsliteratuur gedefinieerd als: “het geheel van onderdelen, zoals instellingen, beleidsinstrumenten, handelen in de praktijk en integriteitsbewakers, dat tot doel heeft bij te dragen aan de integriteitsprestatie van een organisatie midden in de samenleving” (Slingerland et al., 2012, p. 220). Een integriteitssysteem is uitgebreider dan alleen een integriteitsbeleid (Six & Lawton, 2013; Van Montfort, et al., 2018). Daarbij is belangrijk dat de onderdelen van een integriteitssysteem onderling zijn verbonden: hun effectiviteit hangt af van het systeem waarin ze zijn ingebed (Hoekstra et al., 2021; Six et al., 2012; Van Montfort et al., 2018). Deze systeembenadering van integriteit kijkt dus naar het grotere geheel door rekening te houden met alle elementen en voorwaarden die belangrijk kunnen zijn voor de integriteit van de organisatie (Six & Lawton, 2013).

Dat het belang van een integriteitssysteem voorop staat blijkt inmiddels duidelijk uit de integriteitsliteratuur. Echter, wat nu precies een effectief integriteitssysteem creëert, wordt niet geheel duidelijk uit diezelfde literatuur (Six & Lawton, 2013; Van Montfort et al., 2018). Welke combinatie van elementen leidt tot de beste integriteitsprestaties en wat zijn bijvoorbeeld de onderliggende mechanismen die bepalen of een bepaalde combinatie effectief is (Van Montfort et al., 2018)? Dat soort vragen zijn momenteel nog niet duidelijk beantwoord. Terwijl juist het antwoord op die vragen organisaties kan helpen bij het inrichten van een effectief integriteitssysteem.

Een systematische benadering van beleid en het onderzoek naar de mechanismen die tussen het beleid en de effectiviteit van het beleid zitten, is in de HRM-literatuur al wel verder onderzocht aan de hand van het sterke HRM-systeem (Bowen & Ostroff, 2004). Het HRM-systeem is een breed gedragen concept wat aan de hand van negen kenmerken uiteenzet waar een sterk HRM-systeem aan moet voldoen om het gewenste gedrag van medewerkers te stimuleren. Hierbij zijn de percepties van medewerkers van dat HRM-systeem leidend (Bowen & Ostroff, 2004). In dit onderzoek wordt een nieuwe conceptualisering van het (sterke) integriteitssysteem ontwikkeld, waarbij gebruik is gemaakt van de inzichten vanuit de HRM-literatuur over waar een sterk HRM-systeem aan moet voldoen. Dit wordt in paragraaf [2.2](#) verder toegelicht. Wanneer in dit onderzoek over een “sterk integriteitssysteem” of “een integriteitssysteem” wordt geschreven betreft dat het concept dat voor dit onderzoek is ontwikkeld.



#### 2.1.4 Percepties versus attributies

In de wetenschappelijke literatuur worden de termen ‘attributies’ en ‘percepties’ afwisselend gebruikt wanneer wordt geschreven over het beeld dat een individu heeft van een bepaalde situatie. De termen hebben echter een andere betekenis. Een perceptie betekent letterlijk een waarneming (Van Dale, 2022a). Bij een attributie wordt er een verklaring, of betekenis, toegeschreven aan die situatie (Heider, 1958; Hewett et al., 2018; Jones & Davis, 1965; Kelley, 1973; Weiner, 1985). Het draait bij attributies dus om het ‘waarom’ iets gebeurt of bestaat. “Ik neem waar dat er een integriteitsbeleid is” is bijvoorbeeld een perceptie, “Ik denk dat dat integriteitsbeleid er is, omdat de organisatie aan de ambtenarenwet moet voldoen” is dan een attributie.

In dit onderzoek wordt de term percepties gehanteerd. Wat in dit onderzoek namelijk centraal staat is of medewerkers het beeld hebben dat de negen kenmerken van een integriteitssysteem daadwerkelijk aanwezig zijn in de organisatie. Dit is een waarneming en zijn dus percepties van het integriteitssysteem. Het draait in dit onderzoek dus niet om ‘waarom’ de kenmerken van het integriteitssysteem aanwezig zijn en daarom is de term attributies in dit onderzoek niet passend. Deze keuze sluit ook aan bij het onderzoek van Bowen en Ostroff (2004) waar de theorie van het sterke integriteitssysteem op gebaseerd is. Zo komt de *HR System Strength* theorie (Bowen & Ostroff, 2004, zie [2.2.1](#)) die in dit onderzoek centraal staat voort uit de attributietheorie, maar wordt er door de onderzoekers zelf primair geschreven over de percepties die medewerkers hebben van de kenmerken van een HRM-systeem en niet over de attributies (Bowen & Ostroff, 2004). Daarnaast hebben andere onderzoekers de afgelopen jaren in hun onderzoek ook gekeken naar de *percepties* die individuen hebben van een HRM-systeem (bijvoorbeeld: Bednall et al., 2014; Delmotte et al., 2012; Frenkel & Yu, 2011; Ribeiro et al., 2011).

#### 2.1.5 Samenwerking

Hoewel het heel duidelijk lijkt wat ‘een samenwerking’ is, dient het begrip samenwerken, omdat het een onderdeel is van de onafhankelijke variabele, wel gedefinieerd te worden. Volgens de Van Dale (2022b) is samenwerking “in onderling overleg werken”. Smetsers (2007) omschrijft samenwerking als “een middel om met elkaar (met verenigde krachten), gemeenschappelijk aan dezelfde taak werkend, het werk tot stand te brengen dat nodig is om een bepaald doel of resultaat te bereiken” (Smetsers, 2007, p.32). Als deze definities gecombineerd worden kan samenwerken omschreven worden als het in onderling overleg, gezamenlijk werken aan dezelfde taak om een bepaald doel of resultaat te bereiken. Daarbij wordt samenwerking in dit onderzoek dus gezien als een manier om een bepaald doel of resultaat te bereiken en is het daarbij een randvoorwaarde dat er een vorm van overleg of communicatie plaats vindt.



## 2.2 Een sterk integriteitssysteem

### 2.2.1 Een sterk HRM-systeem

De theorie over een sterk HRM-systeem (ook wel *HR System Strength*, of HRSS-theorie) is ontwikkeld door Bowen en Ostroff (2004) en bouwt voort op Kelley's (1973) attributietheorie. De attributietheorie verklaart de oorzaak die individuen toeschrijven aan een gebeurtenis of handeling en hoewel deze theorie haar oorsprong vindt in de sociale psychologie (Heider, 1958; Jones & Davis, 1965; Kelley, 1973; Weiner, 1985), is de attributietheorie de afgelopen decennia ook toegepast in HRM-context (Nishii et al., 2008; Piszczek & Berg, 2020; Wright & Nishii, 2013). De ontwikkeling van de attributietheorie in HR-managementliteratuur wordt de HR-attributietheorie genoemd (Nishii et al., 2008). Deze HR-attributietheorie stelt dat medewerkers attributies maken over de causaliteit of locus van HR-praktijken (intern: op de persoon gericht, of extern: op de omgeving gericht), de beoogde resultaten van HR-praktijken (zijn deze schadelijk of nuttig), en de focale entiteit van de praktijk (het individu of de organisatie) (Hewett et al., 2018; Piszczek & Berg, 2020, p.4).

Het eerste uitgangspunt van Bowen en Ostroff's (2004) HRSS-theorie is dat de relatie tussen HRM en organisatieprestaties afhankelijk is van de gedeelde percepties van medewerkers en de soorten gedrag die de organisatie verwacht, waardeert en beloont (Hewett et al., 2018). Organizationalprestaties zijn niet enkel financiële prestaties, maar dit kunnen verscheidene doelen zijn die de organisatie voor ogen heeft. Aan de basis van de HRSS-theorie staat Mischel's (1973) definitie van sterke situaties die suggereert dat een sterke situatie ervoor zorgt dat ze alle individuen ertoe brengen de specifieke gebeurtenissen op eenzelfde manier te interpreteren, uniforme verwachtingen wekken met betrekking tot het meest passende responspatroon, de juiste prikkels bieden voor de uitvoering van dat responspatroon en de vaardigheden bijbrengen die nodig zijn voor de juiste constructie en uitvoering ervan (Bowen & Ostroff, 2004; Hewett et al., 2018; Mischel, 1973, p.276). Een zwakke situatie is daarentegen niet uniform gecodeerd, wekt geen uniforme verwachtingen met betrekking tot het gewenste gedrag, biedt onvoldoende stimulansen voor het uitvoeren ervan of biedt niet de juiste leeromgeving voor een succesvolle constructie van het gedrag (Bowen & Ostroff, 2004; Mischel, 1973, p.276).

Het toepassen van deze "sterke situatie-theorie" op HRM impliceert dat het een doel van organisaties zou moeten zijn om sterke HRM-systemen te creëren die het gedrag van medewerkers op de beoogde manieren kunnen stimuleren (Bowen & Ostroff, 2004; Hewett et al., 2018). Met andere woorden: het creëren van een sterk-HRM systeem heeft invloed op het (gewenste) gedrag van medewerkers en dit zorgt ervoor dat de organisatie haar gestelde doelen kan behalen (Bowen & Ostroff, 2004; Hauff et al., 2016; Hewett et al., 2018). Dit komt omdat er bij een sterk HRM-systeem duidelijke signalen naar medewerkers worden verzonden over de verwachtingen die de organisatie heeft ten aanzien van het gedrag van de medewerker (Bowen & Ostroff, 2004; Hauff et al., 2016; Katou et al., 2014; Sanders et al., 2006). Een sterk HRM-systeem wordt dan ook vaak



beschreven als een situatie waarin “ondubbelzinnige berichten aan medewerkers worden gecommuniceerd over wat gepast gedrag is” (Bowen & Ostroff, 2004, p.207; Hauff et al., 2016)

Verschillende onderzoekers hebben de afgelopen jaren gekeken naar de directe effecten van een sterk HRM-systeem (Hauff et al., 2016). En hoewel niet alle negen kenmerken zoals beschreven door Bowen en Ostroff (2004) in ieder onderzoek werden gevonden, kwamen uit de onderzoeken wel de positieve effecten van een sterk HRM-systeem duidelijk naar voren. Zo bleek onder andere dat een sterk HRM-systeem een positief effect heeft op de werktevredenheid (Li et al., 2011), de intentie om ontslag te nemen (Li et al., 2011), de betrokkenheid (Sanders et al., 2008), individuele prestaties (Ribeiro et al., 2011) en organisatieprestaties (Cunha & Cunha, 2009). Tevens bleek uit ander onderzoek (Katou et al., 2014) dat een sterk HRM-systeem de relatie tussen waargenomen HRM-praktijken en de reactie van medewerkers modereert (Hauff et al., 2016). Een sterk HRM-systeem is dus absoluut een belangrijk concept wat een organisatie in staat kan stellen haar doelen te behalen. Maar wat maakt een HRM-systeem sterk?

### 2.2.2 Kenmerken van een sterk HRM-systeem

Een HRM-systeem is een sterk HRM-systeem als het door medewerkers gepercipieerd wordt als onderscheidend, consistent en er consensus (overeenstemming) bestaat tussen belangrijke actoren, omdat deze percepties leiden tot een organisatieklimaat waarin alle medewerkers eenzelfde constructie van de situatie maken (Bowen & Ostroff, 2004; Ostroff & Bowen, 2016; Sanders et al., 2006). In een sterk organisatieklimaat worden duidelijke signalen verzonden en is het helder voor medewerkers wat belangrijk is in de organisatie en welk gedrag van hen wordt verwacht, hetgeen een positieve invloed heeft op de organisatieprestaties en doelen (Bowen & Ostroff, 2004; Hauff et al., 2016; Katou et al., 2014; Sanders et al., 2006) Met andere woorden: indien het voor alle medewerkers duidelijk is wat van hen wordt verwacht, verhoogt dit de kans op het vertonen van het gewenste gedrag. Een sterk HRM-systeem draagt hieraan bij.

Bowen en Ostroff (2004) maken onderscheid in negen kenmerken die belangrijk zijn voor een sterk HRM-systeem, onderverdeeld in onderscheidend vermogen, consistentie en consensus. Met onderscheidend vermogen worden “kenmerken die het mogelijk maken om op te vallen in de omgeving, waardoor de aandacht wordt getrokken en de interesse wordt gewekt” bedoeld (Bowen & Ostroff, 2004, p. 208). Consistentie betekent het vaststellen van een effect in de tijd waarbij het effect continu optreedt, ongeacht de vorm van de interacties en consensus betreft de overeenstemming tussen medewerkers in hun perceptie van de oorzaak-gevolg relatie (van het HRM-systeem) (Bowen & Ostroff, 2004). In Tabel 1 zijn de negen kenmerken van een sterk HRM-systeem weergegeven en kort toegelicht.

	9 Kenmerken sterk HRM-systeem	Toelichting kenmerken
Onderscheidend	1. <b>Zichtbaarheid</b>	De mate waarin HR-praktijken saillant en gemakkelijk waarneembaar zijn.
	2. <b>Begrijpelijkheid</b>	Geen dubbelzinnigheid over en een eenvoudig begrip van de inhoud van de HR-praktijk.
	3. <b>Legitimiteit (van de autoriteit)</b>	De mate waarin de HRM-functie gezien wordt als een functie met hoge status en hoge geloofwaardigheid. Dit is het meest waarschijnlijk wanneer HRM en investeringen in HRM aanzienlijke en zichtbare steun van het topmanagement ontvangt. HRM in een functie op hoog niveau plaatsen kan hierbij helpen.
	4. <b>Relevantie</b>	Relevantie van het HRM-systeem verwijst naar de vraag of de situatie zo is gedefinieerd dat individuen de situatie zien als relevant voor een belangrijk doel (Kelman & Hamilton, 1989). Zowel voor het individu als voor de organisatie.
Consistentie	5. <b>Instrumentaliteit</b>	Hoe schatten medewerkers de waarschijnlijke gevolgen van bepaald gedrag in? Is deze inschatting van medewerkers ondubbelzinnig (denken alle medewerkers dat gedrag x tot gevolg y leidt?). Instrumentaliteit is gebaseerd op de verwachtingstheorie van Vroom (1964) die stelt dat medewerkers besluiten om bepaald gedrag te vertonen op basis van de verwachtingen van het resultaat. Als medewerkers bijvoorbeeld verwachten dat goed gedrag wordt beloond (omdat zij dat consistent hebben waargenomen), is de kans groter dat zij dat goede gedrag ook zullen vertonen.
	6. <b>Validiteit</b>	De mate waarin HRM-praktijken consistentie vertonen tussen wat ze beweren te doen en wat ze feitelijk doen.
	7. <b>Consistente HRM-correspondentie</b>	Door consistente correspondentie over HRM-praktijken te hebben, wordt stabiliteit en compatibiliteit overgebracht aan individuen.
Consensus	8. <b>Overeenstemming tussen message senders</b>	Overeenstemming tussen de HRM-verantwoordelijken in een organisatie die tevens de berichten over HRM-praktijken 'verzenden', helpt bij het bevorderen van consensus onder medewerkers.
	9. <b>Rechtvaardigheid</b>	Rechtvaardigheid van het HRM-systeem is een samenstelling van percepties van medewerkers over of HRM-praktijken voldoen aan de principes van het leveren van de drie dimensies van rechtvaardigheid: distributief, procedureel en interactioneel. Of medewerkers HRM-praktijken als rechtvaardig percipiëren, heeft invloed op hoe positief een HRM-praktijk wordt bekeken en in hoeverre het zijn/haar gedrag positief beïnvloedt. Ziet een medewerker een HRM-praktijk als niet rechtvaardig, zal de medewerker minder of niet geneigd zijn het gewenste gedrag te vertonen.

Tabel 1: Negen kenmerken van een sterk HRM-systeem (Bowen & Ostroff, 2004).

### 2.2.3 Een sterk integriteitssysteem

In dit onderzoek zal de HRSS-theorie van Bowen en Ostroff (2004) worden toegepast op integriteit. HRM- en integriteitsbeleid lijken op elkaar qua werkwijze en oriëntatie (Van der Pol & Steijn, 2014), daarom is het een logische stap om deze HRM-theorie toe te passen op integriteit. Zowel HRM- als integriteitsbeleid dienen namelijk eenzelfde doel: "het afstemmen, of passend maken (de fit verzorgen) van het gedrag van



medewerkers met de doelen en de (kern) waarden van de organisatie” (Van der Pol & Steijn, 2014, p. 29). De instrumenten die daarvoor worden gebruikt kunnen verschillend zijn, maar de interventies zijn beide gericht op het maken en behouden van een cultuur die passend is bij de organisatie (Van der Pol & Steijn, 2014). Zoals zojuist beschreven kan een sterk HRM-systeem ervoor zorgen dat organisaties in staat worden gesteld hun doelen te behalen (Bowen & Ostroff, 2004; Hauff et al., 2016; Hewett et al., 2018). Indien we deze theorie toepassen op integriteit, kan een sterk integriteitssysteem ervoor zorgen dat een organisatie in staat wordt gesteld haar doelen te behalen en door middel van een sterk integriteitssysteem het integer handelen van medewerkers kan bevorderen en integriteitsschendingen tegen kan gaan.

Om een sterk integriteitssysteem te kunnen vormen moet het integriteitssysteem door medewerkers gepercipieerd worden als: onderscheidend, consistent en er moet consensus bestaan over het integriteitssysteem tussen de belangrijke actoren (Bowen & Ostroff, 2004). Om dat te bereiken moet een integriteitssysteem aan negen kenmerken voldoen: zichtbaarheid, begrijpelijkheid, legitimiteit van de autoriteit, relevantie, instrumentaliteit, validiteit, consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid, overeenstemming tussen *message senders* en rechtvaardigheid (gebaseerd op Bowen & Ostroff, 2004). Daarbij draait het dus om de (gedeelde) percepties die medewerkers hebben van de kenmerken van het integriteitssysteem of het ook daadwerkelijk een *sterk* integriteitssysteem is.

#### 2.2.4 Kenmerken van een sterk integriteitssysteem

Voortbouwend op de bestaande theorie van een sterk HRM-systeem (Bowen & Ostroff, 2004; Hewett et al., 2018) is in Tabel 2 een overzicht opgesteld van de negen kenmerken van een sterk integriteitssysteem. Dit betreft een nieuwe conceptualisering van een sterk integriteitssysteem die voor dit onderzoek op basis van bestaande HRM-literatuur is ontwikkeld.

	9 Kenmerken sterk integriteitssysteem	Toelichting kenmerken
Onderscheidend	1. <b>Zichtbaarheid</b>	De mate waarin het integriteitsbeleid saillant en gemakkelijk waarneembaar is.
	2. <b>Begrijpelijkheid</b>	Geen dubbelzinnigheid over en een eenvoudig begrip van de inhoud van het integriteitsbeleid.
	3. <b>Legitimiteit (van de autoriteit)</b>	De mate waarin de functie die verantwoordelijk is voor integriteit (integriteitscoördinator) gezien wordt als een functie met hoge status/aanzien en hoge geloofwaardigheid ( <i>credibility</i> ). Dit is het meest waarschijnlijk wanneer de integriteitscoördinator en het integriteitsbeleid aanzienlijke en zichtbare steun van het topmanagement ontvangen. De integriteitscoördinator in een functie op hoog niveau plaatsen kan hierbij helpen.
	4. <b>Relevantie</b>	Integer handelen (of integriteit) wordt door medewerkers gezien als relevant voor de kerntaken van de organisatie. Met de kerntaken van de organisatie wordt het dagelijkse, primaire handelen van medewerkers bedoeld. Dus ook de eigen functie.



Consistentie	5. <b>Instrumentaliteit</b>	De mate waarin medewerkers de waarschijnlijke gevolgen van (niet) integer handelen in kunnen schatten. Is deze inschatting van medewerkers ondubbelzinnig (denken alle medewerkers dat gedrag x tot gevolg y leidt?)?
	6. <b>Validiteit</b>	Het integriteitsbeleid moet consistentie vertonen tussen wat het beweert te doen en wat het feitelijk doet. Indien beweerd wordt dat integriteitsbeleid integer handelen bevordert, moet dat ook echt zo zijn (althans, dat moet de perceptie van medewerkers zijn).
	7. <b>Consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid</b>	Door consistente correspondentie over het integriteitsbeleid te hebben, wordt stabiliteit en compatibiliteit overgebracht aan individuen.
Consensus	8. <b>Overeenstemming tussen message senders</b>	Overeenstemming tussen de verantwoordelijken in de organisatie die tevens de berichten over het integriteitsbeleid 'verzenden', helpt bij het bevorderen van consensus onder medewerkers. Indien leidinggevenden en de integriteitscoördinator geen overeenstemming hebben omtrent het integriteitsbeleid en andere berichten naar medewerkers verzenden, vermindert dit de consensus onder medewerkers.
	9. <b>Rechtvaardigheid</b>	Rechtvaardigheid van het integriteitssysteem is een samenstelling van percepties van medewerkers over of zij het integriteitsbeleid rechtvaardig vinden. Of medewerkers het integriteitsbeleid rechtvaardig vinden, heeft invloed op hoe positief het integriteitsbeleid wordt bekeken en in hoeverre het zijn/haar gedrag positief beïnvloedt.

Tabel 2: Negen kenmerken van een sterk integriteitssysteem. Gebaseerd op de theorie van een sterk HRM-systeem van Bowen en Ostroff (2004).

## 2.3 De samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator en de verwachtingen

### 2.3.1 De invloed van leidinggevenden op medewerkerspercepties

Hoewel een HR-praktijk door beleidsmakers op een bepaalde manier ontworpen of bedoeld is, wordt deze HR-praktijk zelden perfect uitgevoerd door de personen die verantwoordelijk zijn voor de implementatie (Wright & Nishii, 2013). Een 'beoogde' HR-praktijk is daarom vaak niet hetzelfde als een 'werkelijk' waargenomen HR-praktijk door medewerkers, terwijl juist deze "werkelijke" HR-praktijk invloed heeft op de percepties die medewerkers hebben van die praktijk (Wright & Nishii, 2013). De variatie van de implementatie van een bepaalde HR-praktijk komt onder andere door het feit dat HR-praktijken vaak geïmplementeerd moeten worden door verschillende medewerkers, zoals meerdere leidinggevenden of supervisors (Wright & Nishii, 2013; Zohar, 2000). Deze verschillende medewerkers zullen eenzelfde HR-praktijk meestal niet op dezelfde manier overbrengen, of er dezelfde moeite voor doen om de implementatie succesvol te maken en daarom is het aannemelijk dat "werkelijke" HR-praktijken verschillen tussen medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de implementatie (Wright & Nishii, 2013; Zohar, 2000). Ook in ander onderzoek uit het HRM-veld wordt de invloed die leidinggevenden hebben op de percepties van medewerkers beschreven. Zo beschrijft Hewett et al. (2018) dat de rol van leidinggevenden bij het vormgeven van het begrip en de



perceptie die medewerkers hebben van de intentie achter een praktijk van cruciaal belang is en tevens invloed heeft op de uitkomsten van deze praktijken. Ook Piszczek en Berg (2020) onderschrijven de belangrijke rol die leidinggevendenden spelen bij percepties van HR-praktijken, omdat HR-praktijken vaak informeel geïmplementeerd worden door leidinggevendenden. Ander onderzoekers sluiten zich daarbij aan en zien leidinggevendenden als HR-praktijkuitvoerders van de organisatie die van invloed zijn op de medewerkerspercepties (Bowen & Ostroff, 2004; Kehoe & Wright, 2013; Nishii & Wright, 2007).

Een HR-praktijk en integriteitsbeleid zijn niet hetzelfde, maar dezelfde denkwijze van Wright en Nishii (2013) kan wel worden toegepast op integriteitsbeleid en de percepties die medewerkers hebben van een sterk integriteitssysteem. Integriteitsbeleid zoals het 'bedoeld' is door de beleidsmakers, vaak integriteitscoördinatoren, zal in de praktijk vaak niet hetzelfde zijn als het 'werkelijke' waargenomen integriteitsbeleid door medewerkers, omdat de uitvoering van het integriteitsbeleid bij verschillende medewerkers van de organisatie ligt en niet al deze medewerkers integriteitsbeleid op eenzelfde manier overbrengen naar hun medewerkers. Integriteitsbeleid wordt namelijk meestal in de lijn belegd en dus door leidinggevendenden vertaald naar de praktijk (Talsma & Hoekstra, 2014). Bij vragen of behoefte aan verduidelijking over het integriteitsbeleid is de kans bijvoorbeeld groot dat medewerkers niet naar de beleidsmaker (integriteitscoördinator) toegaan, maar hiervoor naar de leidinggevende gaan. Dus niet alleen de beleidsmaker, maar ook degene die het integriteitsbeleid primair naar de praktijk vertaald zal waarschijnlijk invloed hebben op de percepties die medewerkers van het integriteitsbeleid hebben.

Dit blijkt ook uit onderzoek uit de integriteitsliteratuur. Zo blijkt bijvoorbeeld dat ethisch leiderschap een grotere invloed heeft op integer handelen, dan een formeel integriteitsbeleid alleen (Heres, 2016; Treviño et al., 1999). En met name de combinatie van een sterk formeel integriteitsbeleid, wat uitgezet kan worden door bijvoorbeeld de integriteitscoördinator, en de invloed van ethisch leiderschap lijkt heel effectief te zijn bij het bevorderen van integer handelen (Beeri et al., 2013; Heres, 2016). Want een gebrek aan zichtbaar ethisch leiderschap kan de geloofwaardigheid van en steun voor het integriteitsbeleid aantasten (Heres, 2016, p. 11). Dat zorgt ervoor dat het integriteitsbeleid minder effectief is en dat medewerkers minder bereid zijn om bijvoorbeeld integriteitsschendingen te melden (Heres, 2016). Hieruit blijkt ook vanuit de integriteitsliteratuur dat niet alleen beleidsmakers, maar ook leidinggevendenden een belangrijke rol spelen bij hoe medewerkers het integriteitsbeleid percipiëren en daarmee een rol spelen bij het succes van het integriteitsbeleid.

### 2.3.2 Synergetische fit integriteitscoördinator en leidinggevendenden

Er zijn verschillende manieren waarop leiderschap en HRM op elkaar kunnen inwerken om het gewenste doel te bereiken (Leroy et al., 2018). Zo is er bijvoorbeeld het idee dat HRM en leidinggevendenden op één lijn moeten liggen om het effect op het gedrag van medewerkers optimaal te laten zijn, waarbij wel wordt erkend dat zij



onafhankelijke spelers zijn. Deze visie wordt de aanvullende fit genoemd (Leroy et al., 2018). Deze aanvullende fit bouwt voort op de visie van 'een sterk systeem', want als HR en leidinggevenden niet op één lijn liggen ten aanzien van het beleid, is de kans groter de kans dat ze afwijkende berichten richting medewerkers afgeven en dat verkleint de kans dat alle medewerkers sterke en duidelijke signalen ontvangen over wat er van hen wordt verwacht (Bowen & Ostroff, 2004; Leroy et al., 2018; Ostroff & Bowen, 2016). Dit kan als gevolg hebben dat de percepties die medewerkers hebben, niet in lijn liggen met hetgeen er bij invoering van het beleid is bedoeld. Wanneer HR-professionals en leidinggevenden echter dezelfde visie delen, is de kans groter dat ze eenzelfde signaal aan medewerkers afgeven en derhalve een positief effect hebben op de percepties die medewerkers hebben van het (sterke) systeem (Bowen & Ostroff, 2004; Leroy et al., 2018).

Voortbouwend op de aanvullende fit, bestaat ook de synergetische fit tussen HRM en leidinggevenden (Leroy et al., 2018). Een synergetische fit suggereert dat leidinggevenden en HRM elkaar versterken en samen sterkere signalen af kunnen geven dan afzonderlijk (Leroy et al., 2018). De reden hiervoor is dat HR-professionals en leidinggevenden op verschillende manieren en niveaus werken en door een goede samenwerking duidelijkere boodschappen naar medewerkers kunnen versturen en elkaar zo kunnen versterken (Leroy et al., 2018). Zo staan leidinggevenden meestal in direct contact met medewerkers (ze worden immers ook vaak beschreven als HR-praktijkuitvoerders (Bowen & Ostroff, 2004; Kehoe & Wright, 2013; Nishii & Wright, 2007), terwijl HR-professionals vaak minder direct contact hebben en bijvoorbeeld het beleid en bijbehorende processen opstellen (Leroy et al., 2018).

Deze visie vanuit de HRM- en leiderschapsliteratuur wordt in dit onderzoek toegepast op de samenwerking tussen leidinggevenden en de integriteitscoördinator. De integriteitscoördinator is in een organisatie vaak verantwoordelijk voor het opstellen van integriteitsbeleid en bijbehorende processen (Talsma & Hoekstra, 2014), derhalve kan het gezien worden als een soortgelijke functie als een HR-professional. Het verschil is dat het bij HR-professionals om de inzet van HR-praktijken draait om zo gewenste doelen te bereiken en voor een integriteitscoördinator draait om het bevorderen van integer handelen door de inzet van integriteitsbeleid (Maesschalck, 2013). Verschillende doelen, maar het principe is hetzelfde. Ook bij integriteitsbeleid zijn de leidinggevenden uiteindelijk de praktijkuitvoerders die meer in direct contact staan met de medewerkers.

Om een sterke boodschap richting medewerkers te verzenden omtrent integriteitsbeleid, is het belangrijk dat leidinggevenden en de integriteitscoördinator eenzelfde signaal aan medewerkers afgeven, waardoor zij een positief effect kunnen hebben op de percepties die medewerkers hebben van een (sterk) integriteitssysteem. Omdat leidinggevenden en de integriteitscoördinator op verschillende manieren in contact staan met medewerkers, is de verwachting dat zij gezamenlijk duidelijkere en sterkere boodschappen naar medewerkers kunnen versturen en de communicatie omtrent integriteitsbeleid in de organisatie kunnen versterken, dan dat zij dit afzonderlijk van elkaar kunnen (Leroy et al., 2018). Die versterking en aanvulling van



de boodschap door de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator betreft een synergetische-fit (Leroy et al., 2018).

### 2.3.3 Verwachtingen

Om de verwachte relatie tussen de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator en de percepties die medewerkers hebben van een integriteitssysteem toe te lichten, wordt toegelicht hoe deze samenwerking mogelijk een rol speelt bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van de negen kenmerken van een integriteitssysteem. Dit bouwt voort op hetgeen bij 2.3.1 en 2.3.2 is toegelicht.

#### *Kenmerk 1: zichtbaarheid*

Het eerste kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *zichtbaarheid*. De integriteitscoördinator kan invloed uitoefenen op de *zichtbaarheid* van het integriteitssysteem door bijvoorbeeld een formele gedragscode te schrijven en deze bij indiensttreding met alle nieuwe medewerkers te delen of door regelmatig informatie via een online portaal of de mail te delen met medewerkers. Leidinggevenden kunnen de *zichtbaarheid* verder vergroten door het belang van integriteit en het integriteitsbeleid bespreekbaar te maken met hun medewerkers. Zij zijn immers degenen die op dagelijkse basis in contact staan met de medewerkers. Het draait daarbij niet enkel om het juiste voorbeeld geven als leidinggevende, maar juist om die stap extra te zetten en integriteit en het integriteitsbeleid bespreekbaar te maken. Niet enkel het juiste voorbeeldgedrag laten zien, maar ook actief medewerkers in gesprek gaan over integriteit is waar ethische leiders zich in onderscheiden (Heres, 2016). De relevantie van de opvolging van beleid door leidinggevenden, wordt ook benadrukt in ander onderzoek. Het is niet voldoende om een formeel beleid te hebben, leidinggevenden moeten actief laten zien dat zij belang hechten aan integriteit door woorden én daden (Treviño et al., 1999).

Omdat de integriteitscoördinator de meeste kennis over integriteit en het integriteitsbeleid heeft, zou de integriteitscoördinator bijvoorbeeld trainingen kunnen geven aan leidinggevenden om hen meer kennis mee te geven hoe hierover in gesprek te gaan met medewerkers of puur door te overleggen met leidinggevenden als zij hier vragen over hebben. De verwachting is dat de samenwerking van de integriteitscoördinator en leidinggevenden omtrent het integriteitsbeleid de *zichtbaarheid* kan vergroten.

#### *Kenmerk 1: begrijpelijkheid*

Het tweede kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *begrijpelijkheid*. De integriteitscoördinator kan duidelijkheid bieden door het schrijven van een duidelijke gedragscode en daarover bijvoorbeeld extra informatie te delen bij de indiensttreding of via een online Portaal. Ook het aanbieden van dilemmatrainingen, die samen met de leidinggevende wordt gegeven van de *begrijpelijkheid* vergroten. Daarnaast kan de integriteitscoördinator ook als een gesprekspartner voor leidinggevenden dienen om hen duidelijkheid te



verschaffen over wat wel en niet integer gedrag is conform de geldende normen en waarden in de organisatie. Indien medewerkers vragen hebben omtrent integriteit, is de kans groot dat zij deze vragen allereerst zullen stellen aan hun directe leidinggevende. Als deze leidinggevende door de samenwerking goed is geïnstrueerd, is de kans groter dat deze leidinggevende ook de juiste uitleg geeft aan medewerkers. De integriteitscoördinator en leidinggevendenden hebben daarom beide een belangrijke rol in het vergroten van de *begrijpelijkheid* en kunnen elkaar door een goede samenwerking versterken, dit komt overeen met de synergetische-fit (Leroy et al., 2018).

### *Kenmerk 3: legitimiteit (van de autoriteit)*

Het derde kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *legitimiteit (van de autoriteit)*. Het integriteitssysteem wordt het meest waarschijnlijk gezien als een autoriteitssituatie als de functie die verantwoordelijk is voor het integriteitsbeleid, de integriteitscoördinator, aanzienlijke en zichtbare steun heeft van het topmanagement en hogere leidinggevendenden (Bowen & Ostroff, 2004). Dit start met het feit dat medewerkers de integriteitscoördinator moeten kennen. De integriteitscoördinator heeft hier zelf invloed op door bijvoorbeeld kennis te maken met alle nieuwe medewerkers bij het indiensttredingstraject. De leidinggevende kan de integriteitscoördinator benoemen richting medewerkers. De mate waarin (hogere) leidinggevendenden hun openbare steun uiten voor de relevantie van het werk van de integriteitscoördinator is ontzettend belangrijk. Maar ook als voor medewerkers zichtbaar is dat leidinggevendenden en de integriteitscoördinator samen werken (bijvoorbeeld door het gezamenlijk geven van een training), vergroot dit de perceptie van een *legitimiteit (van de autoriteit)*.

### *Kenmerk 4: relevantie*

Het vierde kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *relevantie*. Wordt integer handelen (of integriteit) door medewerkers gezien als relevant voor de kerntaken van de organisatie? Met de kerntaken van de organisatie wordt het dagelijkse, primaire handelen van medewerkers bedoeld. Dus ook de eigen functie. De integriteitscoördinator kan hier een belangrijke rol in spelen door in een gedragscode omtrent integriteit toe te lichten waarom integriteit belangrijk is voor alle kerntaken van de organisatie en ook leidinggevendenden hierover te informeren. Zowel de integriteitscoördinator als de leidinggevende kunnen deze gedragscode onder de aandacht brengen tijdens bijvoorbeeld het indiensttredingstraject. De leidinggevende kan door regelmatig met medewerkers in gesprek te gaan over de relevantie van aandacht voor integriteit, niet enkel voor hoge functies, maar juist voor ieders dagelijkse handelen. Het geven van een dilemmatraining (in samenwerking met leidinggevendenden), kan hier praktische voorbeelden bij geven om duidelijk te maken dat alle medewerkers op dagelijkse basis te maken krijgen met integriteit (Warren et al., 2014).



### *Kenmerk 5: instrumentaliteit*

Het vijfde kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *instrumentaliteit*. Dit betreft de mate waarin medewerkers de waarschijnlijke gevolgen van (niet) integer handelen kunnen inschatten. Voorbeeldgedrag (door leidinggevenden) en handhaving spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van *instrumentaliteit*. Uit onderzoek naar *hard-* en *soft controls* wordt het consistente voorbeeldgedrag van leidinggevenden benadrukt: hoe beter het voorbeeld is dat in de organisatie gegeven wordt omtrent integriteit, hoe beter mensen zich gedragen en omgekeerd (KPMG, 2016; Kaptein & Vink, 2008). Ook uit onderzoek naar ethisch leiderschap blijkt dat voorbeeldgedrag een grote rol speelt: het zet de toon voor medewerkers (Heres, 2016). Ook handhaving speelt een belangrijke rol, dat blijkt zowel uit onderzoek naar *soft controls*, als ethisch leiderschap (Heres, 2016; KPMG, 2016; Kaptein & Vink, 2008; Treviño et al., 2003; Yukl et al., 2013). Worden medewerkers consequent op niet-integer gedrag aangesproken, daarvoor gestraft of wordt niet-integer gedrag zelfs beloond (Heres, 2016; KPMG, 2016; Kaptein & Vink, 2008)? En worden de eventuele gevolgen van een integriteitsschending ook met medewerkers gedeeld? Dit allen heeft invloed op de percepties die medewerkers hebben van de *instrumentaliteit*.

De samenwerking van de integriteitscoördinator en leidinggevenden speelt hier wederom een belangrijke rol in, omdat de integriteitscoördinator het beleid omtrent eventuele integriteitsschendingen vaststelt en beheert. Maar de leidinggevende is immers degene die het meeste voorbeeldgedrag kan tonen en waarschijnlijk als eerste op de hoogte is van mogelijk niet-integer gedrag en bepaalt of iemand erop aangesproken wordt. Beiden kunnen zij delen met medewerkers wat de eventuele gevolgen van een integriteitsschending voor medewerkers kunnen zijn. De integriteitscoördinator kan leidinggevenden trainen (of kaders bieden) in wat voorbeeldgedrag is, wanneer een leidinggevende moet ingrijpen bij een potentiële integriteitsschending en hoe daar bijvoorbeeld over wordt gecommuniceerd met medewerkers. Zo kan de samenwerking elkaar versterken, conform de synergetische fit (Leroy et al., 2018).

### *Kenmerk 6: validiteit*

Het zesde kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *validiteit*. Wordt er consistentie vertoond tussen wat het integriteitsbeleid beweert te doen en wat het feitelijk doet? Hebben medewerkers het idee dat het integriteitsbeleid ervoor zorgt dat integer handelen daadwerkelijk wordt bevorderd? Of hebben medewerkers het idee dat het integriteitsbeleid helemaal niet voor meer integer handelen zorgt en het er bijvoorbeeld enkel is omdat het 'moet' conform de Ambtenarenwet?

De mate waarin medewerkers percepties hebben van de *validiteit* van het integriteitsbeleid, kan beïnvloed worden door zowel leidinggevenden als de integriteitscoördinator. Leidinggevenden kunnen, wederom, het gesprek met hun medewerkers aangaan over het belang van integriteitsbeleid en wat het voor positieve gevolgen heeft op integer handelen in de organisatie. En als de gedragsverwachtingen die door



leidinggevend worden verwoord overeenkomen met de patronen die medewerkers waarnemen door hun observatie van de acties van de leidinggevenden, vergroot dit de legitimiteit en validiteit (Nishii & Paluch, 2018). Als leidinggevenden het gesprek niet aangaan, lopen ze het risico om aan medewerkers te communiceren dat het (integriteits)beleid slechts symbolisch is in plaats van inhoudelijk (Nishii & Paluch, 2018; Nishii et al., 2018). De integriteitscoördinator kan bijvoorbeeld met medewerkers delen hoe het staat met het aantal integriteitsschendingen. Daarnaast hebben leidinggevenden en de integriteitscoördinator niet enkel invloed op de communicatie omtrent de effecten van het integriteitsbeleid, zij zijn ook medeverantwoordelijk voor een goede implementatie als beleidsmaker en praktijkuitvoerders van de organisatie en spelen ook op die manier een rol bij de *validiteit* (Bowen & Ostroff, 2004; Kehoe & Wright, 2013; Nishii & Wright, 2007; Piszczek & Berg, 2020). Net als bij de vorige kenmerken, is het hierbij wederom van belang dat de integriteitscoördinator en leidinggevenden met elkaar overleggen om de beste boodschap te verspreiden.

#### *Kenmerk 7: consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid*

Het zevende kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *consistente correspondentie*. Het is essentieel dat de communicatie omtrent het integriteitsbeleid consistent is, om een sterke situatie te creëren (Leroy et al., 2018). Want als de integriteitscoördinator en verschillende leidinggevenden elkaar tegenspreken, kunnen medewerkers in de war raken wat er van hen wordt verwacht (Leroy et al., 2018). Dit kan ook gebeuren als de integriteitscoördinator of leidinggevenden op verschillende momenten verschillende (tegenstrijdige) berichten delen. Dit kan als gevolg hebben dat de percepties die medewerkers hebben, niet in lijn liggen met hetgeen er bij invoering van het beleid is bedoeld. Wanneer de integriteitscoördinator en leidinggevenden echter dezelfde visie delen én uiten, is de kans groter dat ze eenzelfde signaal aan medewerkers afgeven en derhalve een positief effect hebben op de percepties die medewerkers hebben van het (sterke) systeem (Bowen & Ostroff, 2004; Leroy et al., 2018). De correspondentie vanuit de integriteitscoördinator en hetgeen de leidinggevenden delen met medewerkers, dient dus consistent en congruent te zijn (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Paluch, 2018). Daarom is het belangrijk dat de integriteitscoördinator en leidinggevenden hier afspraken over maken: wat delen we over het integriteitsbeleid en eventuele integriteitsschendingen? En hoe doen we dit? Die afstemming zorgt ervoor dat de kans op *consistente correspondentie* vergroot.

#### *Kenmerk 8: overeenstemming tussen message senders*

Het achtste kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *overeenstemming tussen message senders* en sluit aan op kenmerk zeven. Als medewerkers het idee hebben dat er overeenstemming is tussen de integriteitscoördinator en leidinggevenden omtrent het integriteitsbeleid, is de kans groter dat er *consensus* onder medewerkers ontstaat. Dit komt omdat het zorgt voor meer zichtbare, relevante en consistente berichten die worden doorgegeven aan medewerkers (Bowen & Ostroff, 2004; Leroy et al., 2018). Dit kan





bereikt worden door de integriteitscoördinator en leidinggevenden die goed overleggen en met elkaar afstemmen wat er wordt gedeeld en door bijvoorbeeld met medewerkers te delen dat zij met elkaar samenwerken of hebben overlegd. Als zij elkaar tegen spreken, of openlijk uiten het niet met elkaar eens te zijn, kan dat de perceptie wekken bij medewerkers dat er geen overeenstemming is. Dus wederom: communicatie is *key*.

#### *Kenmerk 9: rechtvaardigheid*

Het negende en laatste kenmerk van een sterk integriteitssysteem is *rechtvaardigheid*. Of medewerkers een integriteitsbeleid als rechtvaardig percipiëren, heeft invloed op hoe positief een integriteitsbeleid wordt bekeken en in hoeverre het zijn/haar gedrag positief beïnvloedt (Bowen & Ostroff, 2004). Ziet een medewerker een integriteitsbeleid als niet rechtvaardig, zal de medewerker minder of niet geneigd zijn het gewenste gedrag te vertonen. De integriteitscoördinator speelt hier een rol in door een duidelijk integriteitsbeleid uit te zetten, waarbij voor alle medewerkers duidelijk is welke regels in welke situatie gelden en wat de eventuele consequenties zijn. Dit dient hetzelfde te zijn voor alle medewerkers (Nishii & Paluch, 2018). Leidinggevenden vertalen dit beleid op een rechtmatige manier naar de praktijk, door alle medewerkers op eenzelfde manier te behandelen en geen onderscheid te maken per medewerker door bijvoorbeeld de ene medewerker wel aan te spreken op niet-integer handelen en een andere medewerker niet aan te spreken op dezelfde handeling. Leidinggevenden moeten consistent zijn in het gedrag dat ze versterken (Nishii & Paluch, 2018). De integriteitscoördinator zet de toon, leidinggevenden vertalen de rechtvaardigheid naar de praktijk. Onderlinge afstemming is hierbij wederom belangrijk. Zo kan een goede afstemming en overleg ervoor zorgen dat er rechtvaardig wordt omgegaan met de afhandeling van een integriteitsschending, waarna gezamenlijk bepaald kan worden: delen wij dit met andere medewerkers? En hoe wordt dit gedeeld? Een goede afhandeling van een integriteitsschending kan namelijk invloed hebben op de mate waarin medewerkers het integriteitsbeleid als rechtvaardig percipiëren.

#### *Samenvattend: de verwachting*

Samenvattend is de verwachting dat zowel leidinggevenden als de integriteitscoördinator invloed kunnen uitoefenen op de percepties die medewerkers hebben van alle negen kenmerken van een sterk integriteitssysteem. Om een sterk integriteitssysteem te kunnen creëren is de verwachting dat een gezamenlijke inzet, communicatie en dus samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator essentieel is. Omdat leidinggevenden en de integriteitscoördinator op verschillende manieren in contact staan met medewerkers, is de verwachting dat zij door samen te werken een betere invloed uit kunnen oefenen op de percepties die medewerkers hebben van het integriteitssysteem, dat dat zij dit afzonderlijk van elkaar zouden kunnen (Leroy et al., 2018). In een grote organisatie is de integriteitscoördinator bijvoorbeeld niet in



staat om met alle medewerkers contact te hebben. Integriteit wordt dan vaak in de lijn belegd, en een leidinggevende kan dan de schakel bieden door meer direct in contact te staan met medewerkers (Talsma & Hoekstra, 2014). Die versterking en aanvulling van de boodschap door de samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator betreft een synergetische-fit (Leroy et al., 2018).

De verwachtingen sluiten ook aan bij eerder onderzoek van Treviño et al. (1999), waaruit bleek dat het hebben van enkel een formeel integriteitsbeleid niet voldoende is om integer handelen te bevorderen. Leidinggevenden moeten regelmatig laten zijn dat zij belang hechten aan het integriteitsbeleid en dit niet enkel bespreken met hun medewerkers, maar ook het juiste, consistente voorbeeld geven (Treviño et al., 1999). Ook wordt in dit onderzoek niet enkel de belangrijke rol van leidinggevenden en een brede steun vanuit het topmanagement benadrukt, maar ook het belang van een integriteitscoördinator met veel ervaring, legitimiteit en een brede samenwerking binnen de organisatie (Talsma & Hoekstra, 2014; Treviño et al., 1999).



### 3. Methode

In dit hoofdstuk wordt allereerst het onderzoeksdesign toegelicht. Vervolgens wordt beschreven hoe de dataverzameling heeft plaats gevonden en welke respondenten zijn geselecteerd waarbij tevens de diversiteit van de geselecteerde respondenten is toegelicht. Daarna wordt de kwaliteit (validiteit en betrouwbaarheid) van het onderzoek beschreven en tot slot wordt de data-analyse toegelicht.

#### 3.1 Onderzoeksdesign

Om antwoord te kunnen geven op de empirische deelvragen is kwalitatief onderzoek uitgevoerd en gebruik gemaakt van focusgroepen en één semigestructureerd interview (Bryman, 2012, p. 501). Er is voor een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen, omdat het bij de beantwoording van de onderzoeksvraag draait om de medewerkerspercepties van het integriteitssysteem en de totstandkoming daarvan en een kwalitatieve onderzoeksmethode de onderzoeker in staat stelt deze percepties en de totstandkoming van deze percepties goed in kaart te brengen. Kwalitatief onderzoek stelt de onderzoeker in staat om achterliggende motivaties, meningen en gedachtes van respondenten goed uit te vragen (Bryman, 2012). Kwalitatief onderzoek kan dus goed inzicht geven in *hoe* iets tot stand komt. Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is dat relevant, omdat het niet enkel draait om wat de percepties zijn die medewerkers hebben, maar ook *hoe* deze percepties tot stand komen. Kwalitatief onderzoek leent zich daar uitstekend voor. Daarnaast is dit een eerste onderzoek naar het in dit onderzoeksrapport ontwikkelde concept 'een sterk integriteitssysteem' en hoe de percepties die medewerkers hebben van het integriteitssysteem tot stand komen, derhalve kan dit onderzoek ook als een exploratief, kwalitatief onderzoek gezien worden (Baarda et al., 2005). Het onderzoek is een cross-sectionele casestudy (Bryman, 2012, p. 59 en p. 67), omdat de focusgroepen en het interview eenmalig plaats hebben gevonden en alle respondenten werkzaam zijn bij één publieke uitvoeringsorganisatie.

#### 3.2 Dataverzameling

##### *3.2.1 Focusgroepen*

Het onderzoek is in de periode mei-juni 2022 uitgevoerd aan de hand van vier focusgroepen met medewerkers<sup>1</sup> en twee focusgroepen met leidinggevenden. Het voordeel van een focusgroep ten opzichte van een individueel interview is dat er een interactie plaats kan vinden tussen de verschillende respondenten en er hierdoor aspecten in de focusgroepen naar boven kunnen komen waar door de afzonderlijke respondenten in een individueel interview wellicht niet aan zou worden gedacht (Morgan, 1996). Dit kan extra

---

<sup>1</sup> Met één medewerker is een semigestructureerd interview afgenomen, omdat deze medewerker door technische problemen niet kon deelnemen aan de focusgroep. Hierbij zijn dezelfde vragen uit de topiclijst als de focusgroepen gesteld. Eén focusgroep bestond dus uit drie deelnemers in plaats van vier.



interessante inzichten opleveren. In dit geval heeft er een meer gestructureerde focusgroep plaats gevonden, waarbij van tevoren een topiclijst met vragen (zie Bijlage 1) op is gesteld die gedurende de focusgroep aan de deelnemende respondenten zijn gesteld (Morgan, 1996). Door een gestructureerde aanpak te kiezen is er een grotere kans dat alle data die nodig is om de empirische deelvragen te beantwoorden ook daadwerkelijk wordt verzameld (Morgan, 1996). Zoals verwacht zorgde de opzet van de focusgroepen er inderdaad voor dat er interactie tussen de verschillende respondenten was, waarbij de respondenten niet enkel de gestelde vraag van de onderzoeker beantwoordden, maar ook op elkaars antwoorden reageerden. Dit heeft voor interessante inzichten en meer verdieping van de data gezorgd.

In de meeste gevallen wordt bij een focusgroep voor een grootte van minimaal zes personen gekozen, maar als er een controversieel of complex onderwerp wordt besproken of het verzamelen van persoonlijke input van iedere deelnemer belangrijk is, kan juist een kleinere groepssamenstelling vanaf drie personen effectiever zijn (Bryman, 2012, p. 507; Gill et al., 2008; Morgan, 1998). Het bespreken van integriteit en hoe medewerkers kijken naar het integriteitsbeleid van de organisatie kan gevoelig liggen. Daarnaast is voor dit onderzoek de input en percepties van iedere deelnemer belangrijk en daarom is gekozen voor een kleinere groepssamenstelling van vier deelnemers per focusgroep. Praktisch gezien levert de dataverzameling aan de hand van een focusgroep als voordeel op dat het minder tijd kost om meerdere respondenten te spreken.

### *3.2.2 Semigestructureerd interview*

Omdat er bij de publieke uitvoeringsorganisatie waar het onderzoek is uitgevoerd één integriteitscoördinator in dienst is en het derhalve niet mogelijk is een focusgroep op te zetten, heeft met de integriteitscoördinator een semigestructureerd interview plaats gevonden. Dat betekent dat er een lijst met basis interviewvragen en topics opgesteld is die aan de respondent zijn uitgevraagd (zie Bijlage 1), maar dat er tevens ruimte was om door te vragen om meer duidelijkheid te verschaffen over de antwoorden of om flexibel met de volgorde van de gestelde vragen om te gaan (Bryman, 2012, p.471; Gill et al., 2008). Deze topiclijst kwam grotendeels overeen met de topiclijst die voor de focusgroep met leidinggevend is gebruikt. Door gebruik te maken van een semigestructureerd interview komen alle belangrijke topics en vragen die nodig zijn voor het beantwoorden van de empirische deelvragen aan bod, maar is er tevens ruimte voor flexibiliteit en verdieping van de antwoorden omdat er doorgevraagd kan worden (Gill et al., 2008).

### *3.2.3 Opname en uitwerking*

Van de focusgroepen en het semigestructureerde interview zijn allen videopnames gemaakt en van het semigestructureerde interview met de medewerker is een opname zonder video gemaakt. Vervolgens zijn alle focusgroepen en interviews getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van het programma Nvivo. De opnames zijn op een beveiligde omgeving in OneDrive, beschikbaar gesteld door de Universiteit Utrecht,



opgeslagen. Het opnemen en transcriberen van interviews draagt allereerst bij aan een correcte herinnering en verwerking van hetgeen door de respondenten is gezegd en verhoogt derhalve de betrouwbaarheid van de data, ten tweede maakt het grondiger onderzoek mogelijk naar wat respondenten daadwerkelijk hebben gezegd en ten derde maakt het voor andere onderzoekers mogelijk een secundaire analyse uit te voeren of te gebruiken voor nieuwe theorieën of onderzoeken (Bryman, 2012, p. 482).

### *3.2.4 Toestemmingsformulier*

Voor de start van de focusgroepen en het interview is een toestemmingsformulier (zie Bijlage 2) voor deelname met de respondenten gedeeld via de e-mail. In dit formulier zijn de respondenten geïnformeerd over wat in het onderzoek wordt onderzocht, waar de data voor gebruikt zal worden, en hoe de data vertrouwelijk zal worden verwerkt (Bryman, 2012, p. 140). Tevens staat in dit toestemmingsformulier beschreven dat de focusgroepen en het interview bij toestemming zullen worden opgenomen. Dat de gesprekken werden opgenomen is tevens bij aanvang van de focusgroepen en interviews herhaald. Geen van de deelnemers heeft aangegeven bezwaar te hebben tegen de opname van de focusgroepen en interviews. Alle deelnemende respondenten hebben akkoord gegeven op het toestemmingsformulier.

Integriteit kan een gevoelig onderwerp zijn voor respondenten om over te spreken, zeker wanneer gevraagd wordt naar de percepties van het integriteitssysteem van de organisatie waar zij werkzaam zijn. Het vertrouwelijk verwerken van de data en de pseudonimiteit en het regelmatig benadrukken hiervan, heeft bijgedragen aan de verminderde kans dat respondenten zich later terugtrekken uit het onderzoek en tevens een grotere kans dat deelnemers eerlijk durven te antwoorden (Bryman, 2012). Ook is op verzoek van de publieke uitvoeringsorganisatie waar het onderzoek is uitgevoerd de naam van de organisatie niet genoemd in het onderzoeksrapport.

### *3.2.5 Locatie*

De focusgroepen en het interview hebben online plaatsgevonden. Hier is voor gekozen, omdat een groot deel van de medewerkers niet op kantoor werkzaam is en de kans hierdoor groter was dat er meer respondenten deel wilden en konden nemen aan het onderzoek. Een online focusgroep of interview kost de respondent immers minder tijd en dit vergroot de flexibiliteit bij het inplannen van een focusgroep of interview, waar het anders wellicht onmogelijk zou zijn om een face-to-face focusgroep op locatie te plannen (Stewart & Shamdasani, 2017). Er is voor een applicatie gekozen die door de respondenten van de organisatie dagelijks wordt gebruikt waardoor dit een vertrouwde, herkenbare online omgeving op heeft geleverd. Een nadeel van online focusgroepen of interviews is dat de non-verbale communicatie door de online omgeving deels ontbreekt (Stewart & Shamdasani, 2017). Daarnaast is er altijd een kans op technische issues en moet de interviewer vaak meer moeite doen om de respondenten actief te laten participeren (Stewart & Shamdasani,



2017). Naast dat één medewerker door technische issues niet kon deelnemen aan de focusgroep en er een apart interview is afgenomen op een later tijdstip, hebben er geen technische issues plaats gevonden. Ook hebben de respondenten actief deelgenomen. Het feit dat respondenten door het hybride werken gewend zijn om online meetings te hebben heeft daar vermoedelijk aan bijgedragen.

### 3.3 Selectie van respondenten

Het onderzoek is uitgevoerd bij een Nederlandse publieke uitvoeringsorganisatie. De publieke uitvoeringsorganisatie heeft 1500 a 3000 medewerkers in dienst die werkzaam zijn door heel Nederland en bestaat uit vier afdelingen met ieder een eigen directie. De respondenten die zijn geselecteerd om antwoord te kunnen geven op de empirische deelvragen zijn medewerkers, leidinggevenden en de integriteitscoördinator. Het was noodzakelijk om focusgroepen met medewerkers te houden, omdat medewerkers inzicht kunnen verschaffen in wat de bestaande percepties zijn die medewerkers hebben van het integriteitssysteem en hen is tevens gevraagd naar hoe die percepties tot stand komen. Daarnaast zijn er focusgroepen met leidinggevenden gehouden om ook vanuit hun visie meer te weten te komen over de samenwerking tussen leidinggevenden en de integriteitscoördinator, om zo de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele te kunnen onderzoeken. Om diezelfde reden is ook een interview met de integriteitscoördinator ingepland.

In totaal hebben er vier focusgroepen met ieder vier medewerkers plaatsgevonden: in totaal zestien medewerkers. Er is gekozen voor vier focusgroepen met een gelijke verdeling over de vier afdelingen, omdat het belangrijk is dat de respondenten een goede afspiegeling zijn van het medewerkersbestand van de publieke uitvoeringsorganisatie. Daarnaast hebben er twee focusgroepen met vier leidinggevenden plaatsgevonden: in totaal acht leidinggevenden. Per afdeling hebben er twee leidinggevenden deelgenomen aan het onderzoek, waarna de leidinggevenden van twee afdelingen zijn samengevoegd tot één focusgroep. Als laatste is er één interview gehouden met de integriteitscoördinator. De organisatie heeft één integriteitscoördinator in dienst, dus daar kon niet op geselecteerd worden. In totaal is er in dit onderzoek met 25 respondenten gesproken. De verwachting was dat dit voldoende data op zou leveren voor een goede theoretische data saturatie (Bryman, 2012, p. 421). De *purposive sampling* heeft hieraan bijgedragen.

De respondenten zijn geselecteerd aan de hand van *purposive sampling*, waarbij de respondenten op een strategische manier zijn geselecteerd om diversiteit in de sample te kunnen garanderen (Bryman, 2012, p. 418). Want naast dat het belangrijk was dat de respondenten werkzaam zijn bij alle vier de afdelingen van de publieke uitvoeringsorganisatie en er meerdere respondenten uit dezelfde teams worden geselecteerd, is het tevens relevant dat de samenstelling van de respondenten maximaal divers is om de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten (Bryman, 2012). Daar wordt mee bedoeld dat er een variatie is van leeftijd, type functie, aantal jaren dienstverband en bij voorkeur een gelijke man/vrouw verdeling. Om op al deze



aspecten te kunnen selecteren, zijn de respondenten actief benaderd en gevraagd of zij willen deelnemen aan het onderzoek.

Om de respondenten te kunnen selecteren is allereerst contact opgenomen met de hoofden van de vier afdelingen, waarin gevraagd is of zij konden ondersteunen met het selecteren van de juiste respondenten voor het onderzoek. Hierbij is gevraagd om voor de juiste *purposive sample* te kunnen zorgen. Om ervoor te zorgen dat er geen belangenverstrengeling was, is dit contact buiten de integriteitscoördinator om gelegd. Hierdoor heeft de integriteitscoördinator geen kennis van de namen van de deelnemers van het onderzoek en zijn de deelnemers onafhankelijk geselecteerd. De afdelingshoofden hebben allereerst zelf contact gezocht met vier medewerkers en twee leidinggevendenden van hun afdeling, om vervolgens de gegevens van de respondenten die bereid waren deel te nemen aan het onderzoek aan de onderzoeker door te geven. Naar aanleiding daarvan is via de mail contact met de respondenten opgenomen om meer informatie te delen over het onderzoek, het toestemmingsformulier te delen en een afspraak voor de focusgroep in te plannen.

### 3.3.1 Toelichting deelnemende respondenten- medewerkers

In totaal hebben er (N=)16 medewerkers deelgenomen aan het onderzoek in de leeftijdscategorie van 23-63 met een gemiddelde leeftijd van 44,87. Negen van de zestien deelnemers is vrouw (56%), drie focusgroepen hebben een gelijke man/vrouw verdeling, één focusgroep had drie vrouwelijke respondenten en één mannelijke respondent. Er is veel diversiteit in het type functies dat de deelnemers uitvoeren, in verband met de vertrouwelijkheid van het onderzoek zullen deze functies niet verder worden gespecificeerd, deze informatie is bij de onderzoeker echter wel bekend. Als laatste hebben er zowel respondenten deelgenomen die pas recent in dienst zijn gekomen, als medewerkers die al 8 jaar bij de organisatie in dienst zijn. Het aantal jaren dienstverband is van 0 tot en met 8 met een gemiddelde van 5,6 jaren. Zie Tabel 3 voor de gegevens per respondent.

Medewerker #	M/V	Leeftijd	Jaren in dienst
1	V	31-35	8
2	V	31-35	0
3	M	45-50	8
4	V	31-35	5
5	M	61-65	8
6	V	36-40	8
7	M	56-60	2
8	V	21-25	1
9	M	61-65	8
10	V	31-35	2
11	V	51-55	8
12	M	51-55	8
13	M	46-50	8
14	V	46-50	8
15	V	31-35	0
16	M	61-65	8
<i>gemiddelde</i>	<i>V=56%</i>	<i>44,87</i>	<i>5,6</i>

Tabel 3: overzicht respondenten: medewerkers





### 3.3.2 Toelichting deelnemende respondenten- leidinggevend en integriteitscoördinator

In totaal hebben er (N=)8 leidinggevend deelgenomen aan het onderzoek in de leeftijdscategorie van 36-65 met een gemiddelde leeftijd van 51,38. Vier van de acht deelnemers is vrouw (50%), met tevens een gelijke man/vrouw verdeling over de verschillende afdelingen. Alle deelnemers hebben een leidinggevende functie, wel zijn zij allen leidinggevend van een andere afdeling en is er in dat opzicht diversiteit in de functies. In verband met

Leidinggevende #	M/V	Leeftijd	Jaren in dienst
1	M	56-60	8
2	V	51-55	3
3	V	36-40	3
4	M	61-65	8
5	V	41-45	2
6	M	51-55	8
7	V	41-45	8
8	M	51-55	8
<i>gemiddelde</i>	<i>V=50%</i>	<i>51,38</i>	<i>6</i>

Tabel 4: overzicht respondenten: leidinggevend

de vertrouwelijkheid van het onderzoek worden deze functies hier niet beschreven, de informatie is wel bij de onderzoeker bekend. Het aantal jaren dienstverband van de deelnemende leidinggevend is 2 tot en met 8 jaar met een gemiddelde van 6 jaar. Zie Tabel 4 voor de gegevens per respondent.

De integriteitscoördinator kon niet geselecteerd worden, in verband met de vertrouwelijkheid van het onderzoek wordt er verder geen persoonlijke informatie gedeeld. Informatie over de leeftijd, gender en het aantal jaren dienstverband van de integriteitscoördinator zijn bij de onderzoeker bekend.

### 3.4 Data-analyse

De data is allereerst open, vervolgens axiaal en als derde selectief gecodeerd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Hiervoor is het programma Nvivo gebruikt. Open coderen is “het proces van data afbreken, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren” (Corbin & Strauss, 2007, p. 61). Hierbij is uit de getranscribeerde focusgroepen en het interview allereerst de onderzoeksdata gestructureerd, waar vervolgens een code aan is gekoppeld, waarna de codeboom is ontstaan (zie Bijlage 3). Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen de transcripten van leidinggevend en de integriteitscoördinator en de transcripten van de medewerkers. De open codes die zijn gebruikt zijn bijvoorbeeld: ‘medewerkerspercepties van het integriteitssysteem’ en ‘samenwerking leidinggevend en integriteitscoördinator’. Dit bood een goede basis vanuit waar is over gegaan op axiaal coderen. Axiaal coderen is “een reeks procedures waarbij gegevens na open coderen op nieuwe manieren worden samengevoegd, door verbanden te leggen tussen de categorieën” (Corbin & Strauss, 2007, p. 96). Axiaal coderen van de data zorgt er dus voor dat er verbanden worden gelegd en patronen worden gezocht tussen de categorieën (of codes) (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Hierbij worden ook de relevante categorieën vastgesteld. De axiale codes zijn bijvoorbeeld ‘percepties van zichtbaarheid’ en ‘aard van de samenwerking’. Tot slot is selectief gecodeerd. Selectief coderen is “de kerncategorie selecteren, deze systematisch relateren aan andere categorieën en categorieën invullen die verdere verfijning en ontwikkeling nodig hebben” (Corbin & Strauss, 2007, p. 116). Voorbeeld codes zijn: ‘niet zichtbaar’, ‘gesprek met medewerker’ en ‘voorbeeldgedrag’.



### 3.5 Kwaliteit van het onderzoek

#### 3.5.1 *Validiteit*

Bij de validiteit van een onderzoek draait het om de geldigheid van de meting. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen interne validiteit en externe validiteit (Bryman, 2012). Interne validiteit houdt in dat het onderzoek meet wat het hoort te meten, waarbij het belangrijk is dat de bevindingen uit het onderzoek in lijn liggen met de onderzoeksvraag (Bryman, 2012). Externe validiteit gaat om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar een grotere populatie (Bryman, 2012).

Om ervoor te zorgen dat het juiste wordt gemeten, is gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde topiclijst met een aantal interviewvragen die bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag (zie Bijlage 1). De uitkomsten van de theoretische deelvragen zoals beschreven in het theoretisch kader zijn als basis gebruikt voor de opgestelde topiclijst en de interviewvragen. Zo zijn bijvoorbeeld de percepties van de negen kenmerken van een sterk integriteitssysteem uitgevraagd. Omdat “een sterk integriteitssysteem” een nieuw concept is, is er geen gevalideerde methode bekend om dit te kunnen onderzoeken. Door de theorie als basis te gebruiken voor hetgeen wordt uitgevraagd in de focusgroepen en interviews, draagt dit toch bij aan de interne validiteit van het onderzoek (Bryman, 2012). Tevens zijn in ieder interview/focusgroep dezelfde termen gebruikt, zodat in ieder interview/focusgroep hetzelfde is gemeten (Bryman, 2012, p. 471). Daarnaast heeft ook het opnemen en transcriberen van de interviews en focus groepen bijgedragen aan de interne validiteit van het onderzoek.

Omdat gebruik is gemaakt van focusgroepen, is er een risico dat de respondenten elkaar napraten en sociaal-wenselijke antwoorden geven, hetgeen ervoor kan zorgen dat je niet meet wat je wil meten en voor een verminderde interne validiteit kan zorgen. Om de sociaal wenselijkheid zoveel mogelijk te voorkomen is bij aanvang van de focusgroep en het interview de respondenten wederom gedeeld dat de data vertrouwelijk wordt verwerkt. Ook is gevraagd om open en eerlijk te antwoorden en de respondenten gevraagd om hetgeen tijdens de focusgroepen besproken is, zelf ook vertrouwelijk te houden. Integriteit kan een gevoelig onderwerp zijn, de vertrouwelijke verwerking van de data en het hierover informeren van de respondenten, heeft vermoedelijk bijgedragen aan het zo veel mogelijk voorkomen van sociaal-wenselijke antwoorden en de interne validiteit van het onderzoek verhoogd (Bryman, 2012).

Het onderzoek is uitgevoerd bij één publieke uitvoeringsorganisatie en onderzocht onder 25 respondenten, daardoor is de externe validiteit (generaliseerbaarheid) van dit onderzoek niet optimaal en zullen de uitkomsten van het onderzoek primair te generaliseren zijn voor de publieke uitvoeringsorganisatie zelf en eventueel andere publieke (uitvoerings)organisaties (Baarda et al., 2005). Het doel van het onderzoek is echter ook geen externe generaliseerbaarheid, maar is in opdracht van de publieke uitvoeringsorganisatie uitgevoerd. Derhalve is het feit dat de externe validiteit niet optimaal is geen belemmering voor dit onderzoek.



Het feit dat gebruik is gemaakt van *purposive sampling* waardoor diversiteit van de geselecteerde respondenten hoog is en een selectie is gemaakt over de vier afdelingen van de organisatie, draagt dit wel bij aan de generaliseerbaarheid van het onderzoek binnen de onderzochte organisatie (Bryman, 2012).

### 3.5.2 Betrouwbaarheid

Er is sprake van een hoge betrouwbaarheid als het herhalen van het onderzoek tot gelijke uitkomsten zou leiden (Bryman, 2012). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten, zijn alle interviews en focusgroepen opgenomen en getranscribeerd. Tevens is de topiclijst met interviewvragen en de gebruikte codeboom terug te vinden in Bijlage 3. Dit proces draagt bij aan de mate waarin het onderzoek gereproduceerd kan worden en derhalve getest kan worden op de betrouwbaarheid van de uitkomsten (Bryman, 2012, p. 390). Daarnaast zijn er in de focusgroepen en het interview met name open vragen gesteld, waardoor de respondenten zo min mogelijk gestuurd zijn in hun antwoorden (zie bijlage 1) (Baarda et al., 2005; Bryman, 2012).

Een goede betrouwbaarheid bij kwalitatief onderzoek is echter altijd een uitdaging, omdat er geen cijfers worden gemeten, maar men te maken heeft met interpretaties van mensen. Het wordt daardoor ook vaak omschreven als subjectief (Bryman, 2012). Bij herhaling van een focusgroep, of semigestructureerd interview zal dit nooit exact hetzelfde verlopen. Zo kan een respondent in een bepaald interview bijvoorbeeld nieuwe informatie inbrengen, of wordt er in een focusgroep door de respondenten dieper op een bepaald onderwerp ingegaan. Tevens is de omgeving waarin het interview of de focusgroep wordt gehouden zelden exact hetzelfde en is er altijd een mogelijkheid dat de respondenten of interviewer worden afgeleid (Bryman, 2012). In dit onderzoek zijn alle focusgroepen en het interview online afgenomen, daardoor is er geen invloed op de locatie vanwaar de respondenten deelnemen aan het onderzoek. De online omgeving is echter voor alle respondenten wel hetzelfde en tevens een vertrouwde omgeving, omdat zij al gedurende langere tijd hybride werken en derhalve veel gebruik maken van de gebruikte applicatie, hetgeen ook bijdraagt aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.



## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de focusgroepen en de semigestructureerde interviews met medewerkers, leidinggevenden en de integriteitscoördinator gepresenteerd. Dit hoofdstuk bevat daarom een representatie van wat de respondenten tijdens de verschillende focusgroepen en interviews hebben gezegd, zowel samenvattend als ondersteund door citaten. Voor de opbouw van dit hoofdstuk worden de empirische deelvragen als leidraad aangehouden. Belangrijk is dat in dit hoofdstuk enkel de resultaten worden beschreven, de conclusie naar aanleiding van de resultaten wordt in hoofdstuk 5 beschreven.

### 4.1 Resultaten deelvraag 1 : Welke percepties hebben medewerkers over het integriteitssysteem?

#### 4.1.1 Medewerkerspercepties van zichtbaarheid

In hoeverre medewerkers het integriteitsbeleid van de organisatie zichtbaar vinden, verschilt duidelijk per medewerker. Een aantal medewerkers kon direct informatie geven over het integriteitsbeleid van de organisatie toen daarnaar werd gevraagd. Zij benoemden bijvoorbeeld te weten dat er een Gedragscode Integriteit Rijk is, dat de organisatie vertrouwenspersonen heeft, de organisatie aanvullende richtlijnen heeft op het Rijksbrede integriteitsbeleid, dat er regels zijn voor nevenfuncties, ze een dilemmatraining hebben gehad en (heel specifiek) dat ze geen geschenken boven de 50 euro mogen aannemen.

De meerderheid van de medewerkers gaf echter aan weinig tot geen kennis te hebben van het integriteitsbeleid en daarmee is het integriteitsbeleid van de organisatie voor hen dus niet goed zichtbaar. Zo gaf medewerker 3 aan: *“Ik ken dat hele integriteitsbeleid niet, want ik heb er nog nooit mee te maken gehad.”*. Deze Gedragscode Integriteit Rijk is een belangrijke basis voor het integriteitsbeleid van de organisatie en ontvangen nieuwe medewerkers bij indiensttreding of het afleggen van de eed. Een aantal medewerkers die in eerste instantie aangaven geen kennis te hebben van het integriteitsbeleid, gaven nadat een andere medewerker de gedragscode benoemde aan wel bekend te zijn met de gedragscode, maar de inhoud niet te kennen: *“Ik weet wel van het bestaan, maar de inhoud? Ik heb er nog niet mee te maken gehad dat ik de noodzaak had of dat ik het nuttig vond om het in te lezen.”*[Medewerker 4].

Opvallend was dat in alle vier de focusgroepen door medewerkers werd aangegeven dat rondom MeToo, The Voice of Holland schandalen of publieke affaires<sup>2</sup> er meer (of voor het eerst) aandacht is besteed aan integriteit en het onderwerp besproken werd, bijvoorbeeld in een bilateraal<sup>3</sup>. Zo gaf medewerker 14 aan: *“Dus dit wordt ook heel erg opgenomen als dat ook ergens publiekelijk inderdaad een issue is het op het nieuws,*

---

<sup>2</sup> De MeToo-beweging zet zich in tegen seksueel overschrijdend gedrag. De term zorgde vanaf 2017 voor veel (media) aandacht rondom seksueel misbruik, geweld en grensoverschrijdend gedrag (NOS, 2019). Begin 2022 kwam via de media aan het licht dat er bij tv-programma The Voice of Holland seksueel grensoverschrijdend gedrag heeft plaats gevonden (Segers & Schmale, 2022).

<sup>3</sup> Een bilateraal is een één-op-één-gesprek van de leidinggevende en de medewerker.



*dan wordt het ook wel even weer opgepakt, extra.” Medewerker 1 zei hierover: “Sinds de ongevallen met The Voice is dat echt écht ter sprake gekomen, daarvoor, ja, eigenlijk niet.”. Ook opvallend is dat medewerkers die kort in dienst zijn (0-1 jaar) allen bekend zijn met het integriteitsbeleid en daar informatie over konden delen, in tegenstelling tot veel medewerkers die lang in dienst zijn. Dit zou kunnen betekenen dat de indiensttreding een belangrijke rol heeft gespeeld bij de zichtbaarheid.*

#### 4.1.2 Medewerkerspercepties van begrijpelijkheid

Zoals reeds bij 4.1.1 beschreven gaf een deel van de medewerkers aan niet bekend te zijn met het integriteitsbeleid of de gedragscode. Zeven medewerkers gaven dan ook aan geen beeld te hebben in hoeverre het integriteitsbeleid eenvoudig te begrijpen is. Zo antwoordde medewerker 16: *Ik heb daar geen kennis over*”. De medewerkers die wel bekend waren met het integriteitsbeleid gaven eenduidig aan dat ze het eenvoudig te begrijpen vonden. Daarbij gingen de meeste medewerkers bij het beantwoorden van de vraag met name in op in hoeverre ze de Gedragscode Integriteit Rijk eenvoudig te begrijpen vonden. Zo werd het volgende gedeeld door medewerker 8: *“Nou, ik heb hem ter voorbereiding op mijn sollicitatiegesprek nog helemaal doorgenomen, die gedragscode. En ik vond hem op zich goed te begrijpen. Zoals [medewerker 6] net ook al zei, het spreekt eigenlijk wel voor zich wat er allemaal in staat.”*

Wel deelden meerdere medewerkers dat zij de Gedragscode Integriteit Rijk van 40 pagina’s, hoewel eenvoudig te begrijpen, erg lang vonden. Uit de antwoorden die meerdere medewerkers hebben gegeven zou je kunnen afleiden dat hoewel wát er in de Gedragscode is opgenomen eenvoudig te begrijpen is, het feit dat de Gedragscode zo lang is niet uitnodigt om het te gaan lezen of zich erin te verdiepen. De lengte van het stuk doet daarmee af aan de begrijpelijkheid (en vooral ook de toegankelijkheid). Zo gaf medewerker 2 aan: *“Ja, het is een behoorlijk document. Je moet er wel echt de tijd voor nemen om het te lezen. Het is heel uitgebreid. Wat natuurlijk aan de ene kant goed is, maar wat ik er zelf wel in mis zeg maar is dat er niet gewoon stapsgewijs, kort en bondig staat wat het nou inhoudt, zeg maar. Dus ja, als je echt met een specifiek probleem zit moet je er wel in zoeken denk ik”*.

#### 4.1.3 Medewerkerspercepties van legitimiteit (van de autoriteit)

Op de vraag in hoeverre medewerkers het beeld hebben dat de integriteitscoördinator status of aanzien in de organisatie heeft, gaven tien medewerkers aan dat de integriteitscoördinator geen hoge status en/of aanzien heeft of dat zij *“geen idee”* hadden. Zo deelde medewerker 14: *“Nou niet, nee geen. Ik weet niet eens wie het is”*. Een andere medewerker antwoordde: *“Ja, voor mijn gevoel is op mijn plek is de integriteitscoördinator niet zo zichtbaar. (...) ze timmert wel aan de weg, maar ik weet niet, ik denk niet dat zij [organisatie] breed gezag of gewicht of gezicht heeft.” [Medewerker 12]*.



Bij het beantwoorden van deze vraag kwam duidelijk naar voren dat veel medewerkers de integriteitscoördinator niet kenden. Een deel antwoordde daarom ook dat ze vonden dat de integriteitscoördinator weinig status/aan zien had puur omdat ze de integriteitscoördinator niet kenden. Andere medewerkers gaven aan dat ze, omdat ze de integriteitscoördinator niet kenden, geen antwoord konden geven op deze vraag. Zo zei medewerker 6: *“Ik heb geen idee, want ik weet ook niet wie het is”*. Het feit dat respondenten aangeven dat ze de integriteitscoördinator niet kennen zegt ook iets over de status die de integriteitscoördinator in de organisatie heeft, bij een hoge status zou je verwachten dat medewerkers wel weten wie het is, of dat er een integriteitscoördinator in dienst is.

Ook waren er drie respondenten die geen uitspraak deden over of een hoge of lage status, maar wel bekend waren met de integriteitscoördinator en onder andere aangaven dat zij kennis hebben gemaakt bij de introductie bijeenkomst, dat het belangrijk is dat er een integriteitscoördinator is, dat *“er sinds ruim een jaar, misschien wel langer, een eigen integriteitscoördinator die ook daar op dat vlak steeds meer doet.”* [medewerker 15] en dat er meer bekendheid nodig is.

#### 4.1.4 Medewerkerspercepties van relevantie

Op de vraag in hoeverre medewerkers integer handelen, of integriteit, belangrijk is voor hun eigen functie of de dagelijkse, primaire taken werd door alle medewerkers eenduidig geantwoord: zij zien integriteit als belangrijk voor hun eigen functie en de meerderheid gaf aan dagelijks stil te staan bij integriteit bij de uitvoer van dagelijkse, primaire taken. Zo gaf medewerker 5 aan: *“Nou ja, ik denk dat wij ook wel een beetje een voorbeeldfunctie hebben. Ik bedoel als je gevraagd wordt te adviseren over integriteit, dan is het wel heel belangrijk dat je jezelf ook daar goed aan houdt. Aan de normen en de waarden op dat vlak, want anders kun je niet geloofwaardig adviseren.”*

Tevens gaven een aantal medewerkers aan dat integriteit voor hun functie eigenlijk *“vanzelfsprekend”* is. Zo gaf een medewerker namelijk aan integriteit heel belangrijk te vinden, maar er niet voor de dagelijkse werkzaamheden over na te denken of mee bezig te zijn. Deze medewerker gaf aan *“ik doe mijn werk (...) ik praat er ook niet over”*. Toen vervolgens werd gevraagd of het vanzelfsprekend is, werd geantwoord met: *“ja, dat!”*. Enerzijds wordt daarmee benoemd dat integriteit heel relevant is, anderzijds blijkt dat niet direct uit het antwoord omdat er niet over wordt gesproken of de medewerker er niet dagelijks mee bezig is. Dit patroon kwam bij meerdere medewerkers in andere bewoordingen terug.

Hoewel veel medewerkers aangaven geen of weinig kennis te hebben van het integriteitsbeleid van de organisatie, geven alle medewerkers dus wel aan dat integriteit belangrijk is voor de uitvoer van eigen functie of de dagelijkse, primaire taken van de organisatie. Er zit een spanning tussen deze twee antwoorden. De sociaal wenselijkheid bij het beantwoorden van de vraag zou hier ook mee te maken kunnen hebben. Medewerker 16 antwoordde ook (glimlachend): *“Op zo’n vraag kan je toch alleen maar een sociaal gewenst*



*antwoord geven?*”, anderzijds kan het ook zijn dat men integriteit wel echt heel relevant vindt, maar er niet genoeg bewust van is om hier dagelijks actief op te acteren of zich in te verdiepen.

#### 4.1.5 Medewerkerspercepties van instrumentaliteit

Op de vraag wat de eventuele gevolgen zijn van een integriteitsschending werden verscheidene antwoorden gegeven, waarbij slechts twee respondenten aangaven dat zij de gevolgen niet kunnen inschatten, omdat zij er geen ervaring mee hebben of de afgelopen jaren niet hebben gehoord dat er integriteitsschendingen zijn geweest. De andere, grote meerderheid aan respondenten, kon een beschrijving geven van wat zij dachten dat de eventuele gevolgen van een integriteitsschending kon zijn en had de perceptie dat er, indien een integriteitsschending wordt opgemerkt, op wordt geacteerd door de organisatie. Zo gaven een aantal respondenten uit een focusgroep aan dat *“diegene eventjes op non-actief wordt gezet (...) tot er meer duidelijkheid komt”* [medewerker 4] en dat de leidinggevende daar een belangrijke rol in heeft.

Wel werd door de meeste medewerkers duidelijk onderscheid gemaakt tussen de aard van de integriteitsschending en dat het afhangt van het type integriteitsschending wat de eventuele gevolgen zijn. Zo gaf medewerker 11 aan: *“Ja, dat hangt natuurlijk af inderdaad van de aard van de overtreding en de ernst ervan. Ik kan me ook voorstellen als iemand een keer een.. iets heeft gedaan wat een collega niet helemaal goed bevalt, dat je toch eerst even met elkaar gaat praten voordat er meteen zware consequenties aan worden verbonden. Maar als jij iets doet, bijvoorbeeld op het gebied van [omschrijft werkproces] en je licht de belastingdienst op, ja dan kan het echt heel naargeestig voor je uitpakken natuurlijk, dan kun je inderdaad een nader onderzoek krijgen dan wel strafrechtelijke toestanden aan je broek, en ontslag. Maar weet je, de gradatie en de verschillende dingen je mis kunt doen zijn zo groot dat er denk ik niet een eenduidig antwoord op te geven valt.”*. Andere medewerkers gaven aan dat ze verwachten dat de Rijksrecherche eraan te pas komt of er een hoorzitting volgt. Ook werd verwezen naar de procedure plichtsverzuim van het Ambtenarenrecht. Een aantal medewerkers noemden ook dat er eventueel ontslag kan volgen.

#### 4.1.6 Medewerkerspercepties van validiteit

Op de vraag of de medewerkers de perceptie hebben dat het integriteitsbeleid van de organisatie daadwerkelijk zorgt voor het bevorderen van integer handelen, of het tegengaan van integriteitsschendingen werd wisselend geantwoord. Negen medewerkers gaven aan dat zij het beeld hebben dat het integriteitsbeleid haar doel behaalt en dus zorgt voor het tegengaan van integriteitsschendingen. Zo deelde medewerker 8: *“Ik denk het wel. Het feit dat men weet dat die gedragscode bestaat en dat er mensen zijn waar je naartoe kunt gaan en het feit dat het wordt besproken, bijvoorbeeld in een afdelingsoverleg, maakt dat men zich wel bewust is van de integriteit en het misschien toch al iets meer in je achterhoofd blijft zitten tijdens je werk.”*. Er werd ook meermaals benoemd dat het feit dat de transparantie van de organisatie en de





Rijksoverheid die er tegenwoordig meer dan vroeger is een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het tegengaan van integriteitsschendingen.

Zeven medewerkers gaven echter aan dat zij het niet kunnen inschatten en dus niet weten of het integriteitsbeleid zorgt voor het tegengaan van integriteitsschendingen, omdat ze bijvoorbeeld niet bekend zijn met het integriteitsbeleid of de Gedragscode Integriteit Rijk of omdat ze dat gezien de grootte van de organisatie niet kunnen overzien. Zo gaf medewerker 3 aan: *“Dat kan ik niet, want ik ken dat stuk inhoudelijk niet. Helaas.”*

Opvallend is wel dat geen van de medewerkers antwoordde het idee te hebben dat het integriteitsbeleid het doel niet behaalt. Dat duidt ook op wellicht een stuk vertrouwen in de organisatie en haar beleidsvoering, want hoewel veel medewerkers weinig tot geen kennis van het integriteitsbeleid hebben, gaf dus geen van hen aan het idee te hebben dat het beleid het doel niet behaalt. Wel werden er door twee medewerkers incidenten gedeeld die in hun perceptie niet goed zijn afgehandeld door de organisatie, op de vraag of het integriteitsbeleid haar doel behaald werd echter door beide medewerkers geantwoord dat zij daar geen ervaring mee hebben of dat niet aan kunnen geven.

#### 4.1.7 Medewerkerspercepties van consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid

Of medewerkers de perceptie hebben dat er consistente correspondentie over het integriteitsbeleid is in de organisatie is op twee manieren uitgevraagd: enerzijds of de correspondentie van de integriteitscoördinator en de leidinggevenden consistent is en anderzijds of de correspondentie van leidinggevenden op verschillende momenten consistent is. De reden waarom deze vraag wisselend is gesteld, is omdat veel medewerkers aangaven de integriteitscoördinator niet te kennen en de correspondentie van de eigen leidinggevende ook bijdraagt aan het kenmerk ‘consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid’.

De meeste medewerkers gaven aan dat de correspondentie die omtrent het integriteitsbeleid wordt gedeeld consistent is. Een aantal van deze medewerkers gaf aan het niet zeker te weten, maar toch te denken dat het wel consistent is. Dat is opvallend en zou kunnen duiden op vertrouwen in de organisatie en de leidinggevenden en integriteitscoördinator, ondanks het dus niet (zeker) te weten. Geen van de medewerkers gaf aan het beeld te hebben dat de correspondentie die omtrent het integriteitsbeleid wordt gedeeld niet consistent is. Wel gaven twee medewerkers aan dat de boodschap die met hen wordt gedeeld over de jaren heen is veranderd/geëvolueerd. De medewerkers legden uit dat die boodschap is veranderd, omdat het aansluit bij de actualiteiten van het heden. Zo zei één van deze medewerkers: *“Ik heb zelf alleen het idee dat agenda steeds groter wordt van wat je op de integriteitsagenda had. Vroeger was bijvoorbeeld de ongewenste intimiteit helemaal geen item, en nu wel. En dat snap ik ook wel natuurlijk, dus de actualiteit wordt wel gevolgd.”*[Medewerker 9].



#### 4.1.8 Medewerkerspercepties van overeenstemming tussen *message senders*

Op de vraag in hoeverre de medewerkers het beeld hebben dat er overeenstemming is omtrent het integriteitsbeleid tussen de integriteitscoördinator en leidinggevendenden gaven de meeste medewerkers aan er geen kennis van te hebben of geen antwoord te kunnen geven op de vraag. *“Ja, het is heel simpel. Ik heb daar geen flauw idee over.”*[medewerker 16].

Geen van de medewerkers gaf aan het idee te hebben dat er geen overeenstemming was. Twee medewerkers gaven aan het beeld te hebben dat de integriteitscoördinator en leidinggevendenden wel op een lijn liggen omtrent het integriteitsbeleid, waarbij één medewerker aangaf het ook niet zeker te weten: *“Ik zou denken van wel, dat is denk ik logisch. Maar of dat echt zo is? Voor de volle honderd procent durf ik niet met een duidelijke ja te zeggen. Want ja, ik zou het niet weten.”*[medewerker 1]

De antwoorden die zijn gegeven duiden erop dat de meeste medewerkers simpelweg geen perceptie kunnen maken van dit kenmerk. Dit is niet verrassend, gezien het feit dat bij legitimiteit duidelijk naar voren kwam dat de meerderheid van de medewerkers niet bekend is met de integriteitscoördinator. Een perceptie maken van of de leidinggevende en de integriteitscoördinator dan op een lijn liggen, is erg lastig. Wel is wederom opmerkelijk dat geen van de medewerkers aangeeft te denken dat er geen overeenstemming is, wat wel duidt op vertrouwen in de eventuele samenwerking.

#### 4.1.9 Medewerkerspercepties van rechtvaardigheid

De ruime meerderheid van de medewerkers gaf aan dat zij het beeld hebben dat het integriteitsbeleid van de organisatie rechtvaardig is. Zo gaf medewerker 13 bijvoorbeeld aan: *“Ik heb geen reden om daaraan te twijfelen [de rechtvaardigheid]. Althans, ik heb niks ervaren in het verleden dat mensen bijvoorbeeld grensoverschrijdend gedrag vertonen en gewoon op een positie konden blijven zitten.”* Medewerker 2 gaf aan: *“Zoals het op papier staat is het rechtvaardig! meer kan ik er niet over zeggen.”*. Daaruit zou je kunnen afleiden dat deze perceptie dus puur gebaseerd is op de gedragscode en niet op dingen die deze medewerker eventueel heeft gezien of meegemaakt.

Drie medewerkers gaven aan geen uitspraak te kunnen doen over in hoeverre zij het integriteitsbeleid als rechtvaardig zien. Eén medewerker gaf aan als reactie van andere deelnemers aan de focusgroep die deelden dat zij nooit een negatieve ervaring hebben gehad (en het dus als rechtvaardig percipiëren) een andere ervaring te hebben gehad (die niet rechtvaardig was).

Opvallend is dat, hoewel een deel van de medewerkers aangaf niet bekend te zijn met het integriteitsbeleid of de Gedragscode Integriteit Rijk, zij toch aangaven wel de perceptie te hebben dat het integriteitsbeleid rechtvaardig is. Zo zei medewerker 13: *“Ik weet niet wat erin staat, maar het zal wel rechtvaardig zijn.”*. Dat meerdere medewerkers dat aangeven, ondanks geen kennis te hebben van het integriteitsbeleid, zou kunnen duiden op een vertrouwen in de organisatie en haar beleidsvoering in de basis. Want zij maken deze positieve perceptie, zonder echt inhoudelijk de kennis te hebben.



## 4.2 Resultaten deelvraag 2: In hoeverre ervaren medewerkers dat hun leidinggevende en de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van hun percepties van het integriteitssysteem?

### 4.2.1 Rol leidinggevende

In de verschillende focusgroepen kwam de rol van de leidinggevende bij de totstandkoming van percepties van medewerkers het meest duidelijk naar voren. Zo gaven meerdere medewerkers aan dat áls er wordt gesproken over integriteit, of het integriteitsbeleid, dat meestal met een leidinggevende is en het gesprek door die leidinggevende wordt geïnitieerd. Wel gaven de meeste medewerkers aan dat deze gesprekken niet vaak plaats vinden. Een veel gegeven voorbeeld is dat integriteit jaarlijks tijdens de functioneringsgesprekken (P-gesprekken) aan bod komt. Zo gaf medewerker 11 bijvoorbeeld aan: *“Tijdens het functioneringsgesprek komt het in ieder geval altijd even aan de orde. Ook voor wat betreft nevenfuncties, (...) dan wordt er ook wel even gevraagd van: zit je nog goed in je vel? Zijn er misschien dingen die niet zo fijn gaan ten opzichte van andere collega's of waarbij je je wat minder senang voelt binnen de organisatie?”*. Andere medewerkers gaven aan dat de leidinggevende een laagdrempelig eerste aanspreekpunt is waar je situaties (dilemma's bijvoorbeeld) mee bespreekbaar kan maken of dat hun leidinggevende hen heeft gewezen op waar je informatie over integriteit kan vinden. Daarnaast kwam meermaals terug dat hun leidinggevende integriteit sinds MeToo en The Voice schandalen met hen bespreekbaar heeft gemaakt.

Ook voorbeeldgedrag van leidinggevendenden werd door een aantal medewerkers benoemd als antwoord op de vraag wie of wat een rol heeft gespeeld bij het beeld dat die medewerker heeft van het integriteitsbeleid: *“Ja kijk, we hebben eigenlijk allemaal een soort van voorbeeld gedrag naar elkaar toe, maar de leidinggevende is natuurlijk als eerste, dus als die zulke situaties slecht zouden oppakken, nou dat was niet het geval in de situatie die ik noemde, daar werd prima gehandeld. Dan geeft dat gewoon vertrouwen van oké, dit hebben ze, dit pakken ze goed aan.”*[medewerker 9].

In tegenstelling tot de meeste medewerkers, gaven een aantal medewerkers aan dat zij niet het idee hebben dat de leidinggevende een rol speelt bij de totstandkoming van het beeld dat zij hebben. Zo werd het volgende gedeeld door medewerker 2: *“Op dit moment niet, want ik heb er met mijn leidinggevende nog niet mee te maken gehad”*. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat deze medewerker pas recent in dienst was getreden bij de organisatie en het derhalve niet geheel opmerkelijk is dat hier nog geen gesprekken over zijn gevoerd met de leidinggevende. Een andere medewerker gaf aan het idee te hebben dat de leidinggevende niet echt een rol speelde bij het beeld dat deze medewerker van het integriteitsbeleid had, maar dezelfde medewerker deelde later wel dat deze medewerker verwachtte *“vanuit de leiding van deze organisatie dat zij een programma gaan optuigen en op basis daarvan bewustwording creëren”*. Er zit een spanning in deze twee



antwoorden. Enerzijds wordt gezegd dat de leidinggevende *“niet echt”* een rol speelt, anderzijds wordt wel aangegeven dat er iets van de leiding van de organisatie wordt verwacht. Het zou kunnen dat deze medewerker met *“leiding”* het hogere topmanagement en niet de directe leidinggevende bedoelt, dat is echter een inschatting.

Meerdere medewerkers lieten ook weten dat hoewel zij momenteel met hun leidinggevende geen gesprekken hebben over integriteit, dat als er iets zou spelen op het gebied van integriteit of zij vragen hadden, hun eigen leidinggevende wel een logisch eerste aanspreekpunt voor hen zou zijn. Zo omschreef medewerker 1: *“Ik denk toch dat ik het wel ook gelijk bij mijn leidinggevende zal neerzetten, van luister, dit is voor voorgevallen, wat kan ik hier aan doen of wat moet ik hier mee om advies te vragen.”*

#### 4.2.2 Rol integriteitscoördinator

Zoals reeds beschreven bij 4.1.3 gaf de meerderheid van de medewerkers aan de integriteitscoördinator niet te kennen of nooit contact te hebben gehad met de integriteitscoördinator. In de focusgroepen is daarom ook door bijna geen enkele medewerker benoemd dat de integriteitscoördinator een rol speelt bij de totstandkoming van het beeld dat zij hebben van de verschillende aspecten van het integriteitsbeleid of wat er aan integriteit wordt gedaan in de organisatie. Een uitzondering daarop was een medewerker die aangaf vanuit de functie wel regelmatig contact te hebben gehad met de voorganger van de huidige integriteitscoördinator. Deze medewerker gaf aan ook in een werkgroep te hebben gezeten dat gericht was op integriteit onder leiding van de (voorganger van) de integriteitscoördinator. Daaropvolgend zei medewerker 12 ook: *“Als ik dan informatie wil over integriteit dan is een mailtje naar [naam integriteitscoördinator] eigenlijk logisch.”*

Wat ook door een aantal medewerkers werd benoemd is dat er in het verleden een dilemmatraining/integriteitstraining gegeven is door onder andere de integriteitscoördinator waar de gedragscode is besproken en verschillende dilemma's aan bod zijn gekomen. Hetgeen als waardevol werd ervaren om ook beter begrip van de gedragscode te hebben. Hoewel zij dus niet actief hebben benoemd dat de integriteitscoördinator een rol heeft gespeeld in de totstandkoming van percepties, zou je door het benoemen van deze dilemmatraining kunnen afleiden dat dit indirect toch wel het geval is geweest.

Een medewerker die recent in dienst was gekomen gaf aan: *“Ik denk wellicht de coördinator wel nadat ik haar stukje heb gehoord op de introductiedag.”*, als antwoord op de vraag of de leidinggevende of integriteitscoördinator een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van het beeld dat zij heeft van het integriteitsbeleid. Haar verwachting is dus dat de integriteitscoördinator na de kennismaking tijdens de introductiedag wellicht een rol zal spelen bij de totstandkoming van het beeld dat zij heeft.



### **Indiensttredingstraject**

Tijdens de focusgroepen werd door de helft van de medewerkers specifiek benoemd dat het indiensttredingstraject een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van de percepties en de kennis die zij hebben. Daarbij werd meermaals het afleggen van de eed benoemd, maar daarnaast kwamen de introductiedagen (indiensttredingstraject) ook aan bod. Zo deelde medewerker 10: *“Ja ja, dat is voor mij wel echt de indiensttreding geweest dat moment, en dat daar echt specifiek aandacht aan is besteed en dus dat het jaarlijks even terugkomt, maar vooral de indiensttreding en dat er echt even op in is gegaan.”*[medewerker 10].

De integriteitscoördinator is sinds 1,5 jaar ook een vast onderdeel van het indiensttredingstraject waarbij nieuwe medewerkers een training krijgen. En hoewel dus door bijna geen enkele medewerker benoemd is dat de integriteitscoördinator een (directe) rol speelt bij de totstandkoming van percepties, zou hieruit wel afgeleid kunnen worden dat omdat het indiensttredingstraject een belangrijke rol speelt, de integriteitscoördinator in ieder geval voor nieuwe medewerkers waarschijnlijk wel rol speelt bij de eerste totstandkoming van percepties omtrent het integriteitsbeleid. Dit geldt wel specifiek voor nieuwe medewerkers, want meerdere medewerkers die lang in dienst zijn gaven aan dat de indiensttreding en het afleggen van de eed lang geleden is en zij hier niet veel meer van afweten. Dat komt overeen met een opmerking van de integriteitscoördinator zelf die aangaf dat medewerkers die kennis vergeten en het belangrijk is om het te blijven herhalen.

### **Rijksportal**

Tijdens de focusgroepen gaven meerdere medewerkers aan dat het Rijksportal (intranet) een belangrijke bron van informatie is wanneer zij informatie over integriteit of het integriteitsbeleid van de organisatie willen vinden. Zo omschreef medewerker 4: *“Ja, het Rijksportal is echt een voedingsbron, het intranet. En daar is gewoon eigenlijk alles te vinden. Dus inderdaad als je iets wil vinden over een actueel onderwerp. En nu speelt het ook natuurlijk heel erg dit onderwerp he. (...) Dan kijk je gewoon daar op, zeg maar op het Rijksportal.”*. Naast het Rijksportal werden ook de mail en nieuwsbrieven genoemd als een kanaal via waar informatie over integriteit(sbeleid) hen bereikt. Meerdere medewerkers gaven echter duidelijk aan dat via de mail of via nieuwsbrieven volgens hen niet de manier is om informatie te delen. Medewerker 9: *“In ieder geval: het bombardement aan informatie wat je krijgt via de mail. Dat is in ieder geval niet de geëigende weg. Als mensen de illusie hebben dat je daar wel door op de hoogte raakt van wat het beleid zou zijn, dan is dat echt een illusie. Ik heb het idee dat er veel te veel van verwacht wordt voor wat je allemaal binnen mailt, tot je zou kunnen nemen.”*

Interessant is dat de integriteitscoördinator inhoudelijk verantwoordelijk is (in samenwerking met afdeling communicatie) voor de informatie die over integriteit en het integriteitsbeleid via Rijksportal met



medewerkers wordt gedeeld. Via deze weg speelt de integriteitscoördinator dus wel degelijk een rol bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitsbeleid, zij zijn zich er enkel zelf niet van bewust van wie deze informatie afkomstig is.

#### 4.2.3 Rol directe collega

Dat ook collega's een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem kwam terug als patroon in de gegeven antwoorden. Medewerker 8 deelde bijvoorbeeld: *"Nou, als beginnend medewerker bij de [organisatie] denk ik dat mijn directe collega's daar denk ik de grootste rol in spelen. Ik heb meer contact met hen dan met mijn leidinggevendenden."* Ook gaf medewerker 12 aan: *"Ja, maar dat zijn dan de collega's toch? Ik bedoel mijn beeld van de collega's geven mij het gevoel dat ik kan zeggen van okay, het is wel okay in grote lijnen, als het gaat om de integriteit van [de organisatie]. Dus noem ik, dan noem de collega's [...]adviseur, [...] advisering, [directie X], managers, die vier groepen."* Daarbij benoemt medewerker 12 dus ook de rol van managers (leidinggevendenden), maar allereerst wordt toch de nadruk gelegd op de collega's. Het één hoeft het ander ook niet uit te sluiten. In de antwoorden die door medewerkers werden gegeven, kwam meermaals terug dat juist zowel leidinggevendenden als collega's een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van hun percepties.

Eén medewerker reageerde echter verbaasd toen een andere deelnemer van de focusgroep aangaf met collega's over integriteit te spreken: *"Ik herken dit het helemaal niet. Ik heb het echt niet met mijn collega's over integriteit. Tenminste ja, ik weet wel eens bijvoorbeeld met een kerstpakket. Of als er dan van die kerst dingen binnenkomen, dan wordt er wel eens over gesproken van uh... Maar verder heb ik daar echt geen gesprek over met mijn collega's."* [medewerker 6]

Naast dat gesprekken met collega's werden benoemd, werd ook meermaals aangegeven dat eigen ervaringen van medewerkers, hetgeen zij gezien of gehoord hebben (dus niet alleen wat is besproken), een rol speelt bij de vorming van percepties van het integriteitsbeleid, zowel positief als negatief. Een voorbeeld hiervan is dat één medewerker deelde dat er een situatie (integriteitsschending) was die slecht is afgehandeld waardoor medewerkers *"zelfs inderdaad met psychologen moeten lopen en dan zo angstig zijn voor een bepaalde persoon om gewoon weggepest te worden"*. Diezelfde medewerker antwoordde op de vraag over rechtvaardigheid van het integriteitsbeleid dat die medewerker het anders had ervaren dan een medewerker die aangaf dat diegene niets ervaren had in het verleden dat *"mensen bijvoorbeeld grensoverschrijdend gedrag vertonen en gewoon op een positie konden blijven zitten"*. In de antwoorden van deze medewerker was duidelijk een patroon te zien dat de percepties van hoe er met integriteit in de organisatie wordt omgegaan minder positief was dan andere medewerkers die deze ervaringen niet hebben gehad.



## Vertrouwenspersoon

Een aantal medewerkers deelden dat het voor hen een logische stap zou zijn om, mocht er iets spelen op het gebied van integriteit, dit met de vertrouwenspersoon te bespreken. Medewerker 15 deelde daarover: *“Ik zou zeggen dat de vertrouwenspersoon de meest neutrale persoon is om over in gesprek te gaan. Ik denk dat een beetje afhankelijk is van de kwestie. Gevoelsmatig denk ik dat je heel veel dingen, kun je prima met je manager bespreken. Alleen dat is ook lastig. En daarom heb je vertrouwenspersonen, waar je ook bij terecht kunt om juist neutraal over dingen te praten, zonder dat dat meteen gevolgen heeft in de zin dat er geëscaleerd wordt of wat dan ook.”*. Uit de resultaten was niet af te leiden of het spreken met de vertrouwenspersoon een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van percepties, maar uit het feit dat een aantal medewerkers naar de vertrouwenspersoon zouden stappen indien er iets zou spelen, geeft wel een signaal dat dit in de toekomst wellicht zo kan zijn.

## 4.3 Resultaten Deelvraag 3: Wat kenmerkt de samenwerking van de leidinggevenden en de integriteitscoördinator?

### 4.3.1 Hoeveelheid samenwerking

Op de vraag hoe de samenwerking van de leidinggevenden en integriteitscoördinator er momenteel uit ziet werd wisselend geantwoord: drie leidinggevenden gaven aan dat er geen samenwerking is (en waarvan 1 leidinggevende de integriteitscoördinator niet kent), drie leidinggevenden gaven aan dat er wel samenwerking is, maar dat die samenwerking niet nauw is en twee leidinggevenden gaven aan dat er een nauwe samenwerking is. De integriteitscoördinator gaf aan dat er *“bijna dagelijks”* contact is met verschillende leidinggevenden.

De mate van samenwerking wordt door verschillende leidinggevenden alsmede de integriteitscoördinator dus verschillend ervaren, maar de meerderheid van de leidinggevenden geeft aan dat er geen of geen nauwe samenwerking is. Dit is niet geheel opmerkelijk wanneer wordt gekeken naar de andere antwoorden. Zo geeft de integriteitscoördinator zelf ook aan dat er veel leidinggevenden in de organisatie werken en dat het daardoor niet lukt om alle leidinggevenden te spreken. De leidinggevenden die aangeven dat er een nauwe samenwerking met de integriteitscoördinator is, zijn zelf ook onderdeel van het integriteitsoverleg van de organisatie en dus op die manier ook in actieve samenwerking met integriteitscoördinator. Twee leidinggevenden (7 en 8) die aangaven dat er momenteel geen samenwerking is met de integriteitscoördinator, gaven aan dat dat mede komt omdat er *“op dit moment ook geen dilemma’s op het gebied van integriteit zijn, waar ik [de integriteitscoördinator] bij nodig heb”* [leidinggevende 7]. Leidinggevende 8 gaf in de focusgroep wel aan dat als er ooit een voorbeeld zou zijn waarbij je als





leidinggevende zelf twijfelt over een situatie dat deze leidinggevende zich dan kan voorstellen contact op te nemen met de integriteitscoördinator. Hoewel er nu dus geen samenwerking is, gaf deze leidinggevende wel aan dat indien er in de toekomst een dilemma is, er wel een samenwerking in de vorm van overleg zou kunnen zijn met de integriteitscoördinator.

Opvallend was tevens dat twee leidinggevendenden aangaven het niet erg te vinden weinig samenwerking of contact te hebben met de integriteitscoördinator, omdat het volgens hen ook aangeeft dat er op dit moment geen dilemma's op het gebied van integriteit zijn waarvoor de integriteitscoördinator nodig is. Een andere leidinggevende alsmede de integriteitscoördinator zelf gaven juist aan dat zij het beter zouden vinden als er niet pas contact is nádat er een aanleiding is, maar dat dit pro actiever, doorlopend gebeurt. Daarmee zouden zij dus meer overleg of samenwerking willen zien.

#### 4.3.2 Aard van de samenwerking

Over de aard van de samenwerking werden verschillende uitingen gedaan. Allereerst gaven meerdere leidinggevendenden, alsmede de integriteitscoördinator aan dat het meeste contact vraag gestuurd vanuit de leidinggevendenden is. Dit werd ook wel beschreven als *“reactief”*, dus zodra er een potentiële integriteitsschending heeft plaats gevonden, of er vragen zijn over een bepaald dilemma wordt contact opgenomen door leidinggevendenden met de integriteitscoördinator. Zo gaf de integriteitscoördinator aan: *“Dat varieert van vragen: Hoe zit dit? Of ik loop met een medewerker hier tegenaan. Tot zaken: er is iets gebeurd en dan vaak ook wel een vraag of een soort melding”*. Leidinggevende 2 zei over de samenwerking: *“Ik heb wel contact met de integriteitscoördinator, maar dat is wel in reactieve zin. Dus als een medewerker voor mij met de integriteitscoördinator contact opneemt over een bepaald vraagstuk, neemt de integriteitscoördinator bijvoorbeeld weer contact met mij op. Als wij iets met de medewerkers willen organiseren over integriteit of over MeToo, dan geeft de integriteitscoördinator daar gevolg aan. En zo hebben we een aantal sessies met de integriteitscoördinator gehad en zijn we ook een aantal sessies aan het organiseren. Maar het is wel vraaggestuurd.”*

Naast dat het meeste contact van de integriteitscoördinator en leidinggevendenden gaat over specifieke dilemma's of vragen, werd ook door meerdere leidinggevendenden en de integriteitscoördinator benoemd dat er vanuit leidinggevendenden vraag is naar (dilemma)trainingen of het delen van informatie over integriteit door de integriteitscoördinator. Deze dilemmatrainingen vinden regelmatig plaats, zowel op verzoek van leidinggevendenden als aangeboden door de integriteitscoördinator. Ook werd een aantal keer gedeeld door verschillende leidinggevendenden dat de integriteitscoördinator aanwezig was bij het managementoverleg en één leidinggevende deelde daarover dat de integriteitscoördinator ook tips had gegeven over hoe leidinggevendenden kunnen omgaan met het integriteitsbeleid en waar zij de focus primair op moeten leggen richting medewerkers.



Bij het beantwoorden van de vraag over in de overeenstemming tussen leidinggevenden en de integriteitscoördinator in de boodschap die met medewerkers wordt gedeeld kwam naar voren dat de meerderheid van de leidinggevenden aangaf dat er niet wordt overlegd welke boodschap er wordt gedeeld met medewerkers. Een meer proactieve vorm van samenwerking waarbij van te voren dingen worden afgestemd, lijkt dus nog te missen.

#### **4.4 Resultaten deelvraag 4: Wat geven de leidinggevenden en de integriteitscoördinator aan over op welke manier zij een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?**

In deze paragraaf wordt toegelicht wat de leidinggevenden en de integriteitscoördinator hebben gedeeld over wat zij doen om invloed te hebben op ieder van de negen kenmerken. Daarbij is bijvoorbeeld gevraagd: “Wat doe jij als leidinggevende om ervoor te zorgen dat het integriteitsbeleid voor medewerkers zichtbaar is?”.

##### 4.4.1 Zichtbaarheid

Bij het afleggen van de eed en de indiensttreding van nieuwe medewerkers wordt (mede) door de integriteitscoördinator de gedragscode gedeeld en integriteit besproken. De integriteitscoördinator geeft aan dat sinds 1,5 jaar alle nieuwe medewerkers een training krijgen. Daarbij wordt door de integriteitscoördinator ook de routing gedeeld: *“Ik geef wat voorbeelden mee, ik leg de loketten uit, vertrouwenspersonen, integriteitscoördinator en leidinggevende als eerste contactpersoon”*. De indiensttreding speelt dus een belangrijke rol bij de vorming van percepties van *zichtbaarheid*, hetgeen overeenkomt met de verwachtingen.

Wat door zeven leidinggevenden werd gedeeld is dat integriteit door hen met medewerkers wordt besproken. Standaard gebeurt dit door alle leidinggevenden tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek, maar de meeste leidinggevenden gaven aan dat dit vaker gebeurt, tijdens bijvoorbeeld een afdelingsoverleg. De mate waarin het besproken wordt met medewerkers verschilt per leidinggevende. Sommige leidinggevenden gaven aan dat integriteit bijna tweewekelijks, of zelfs bijna dagelijks i.v.m. de aard van de werkzaamheden aan bod komt, andere leidinggevenden gaven aan dat dit bijvoorbeeld eens per kwartaal is of puur tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Wat ook veel terug kwam is dat integriteit vaak wordt besproken als er een aanleiding is geweest, zoals MeToo. Eén leidinggevende gaf aan dat het integriteitsbeleid niet actief wordt besproken met medewerkers, maar dat voorbeeldgedrag heel belangrijk is *“dat is eigenlijk het enige dat spreekt”* [leidinggevende 6]. Diezelfde leidinggevende deelde later dat *“ik ga er ook vanuit dat op het moment bij de introductie cursus dit onderwerp aangesneden wordt”*. Een andere leidinggevende deelde ook dat de gedragscode dan al wordt gedeeld. Hoewel dat niet specifiek werd benoemd duidt dat erop dat die verwachting ervoor zorgt dat ze het zelf minder actief bespreekbaar maken. Dit is echter een aanname.



Opvallend was dat twee leidinggevenden specifiek benoemden dat er niet over het integriteitsbeleid wordt gesproken, maar wel over integriteit in z'n algemeenheid. Leidinggevende 4 deelde daarover dat er geen integriteitsbeleid is in de organisatie, "*althans niet mij bekend*". Dit is een opvallende uitspraak, omdat deze leidinggevende wel een nauwe samenwerking heeft met de integriteitscoördinator. Het specifieke beleid wordt dus niet benoemd, maar leidinggevende 4 gaf wel aan dat er heel veel over wordt gesproken met medewerkers. Bijvoorbeeld tijdens functioneringsgesprekken, naar aanleiding van wet- en regelgeving en er wordt bij stilgestaan tijdens overleggen.

Daartegenover stond leidinggevende 7 die aangaf dat het integriteitsbeleid regelmatig onder de aandacht wordt gebracht bij medewerkers, waarbij deze leidinggevende ook een *handout* van 1 pagina van de Gedragscode heeft gemaakt die met medewerkers wordt gedeeld, om het wat overzichtelijker te maken. Tijdens de focusgroep bleek de behoefte van de andere leidinggevenden aanwezig om die *handout* ook te ontvangen om te delen met hun medewerkers.

#### 4.4.2 Begrijpelijkheid

Om de *begrijpelijkheid* van het integriteitsbeleid te vergroten is wederom de indiensttreding een belangrijk moment. Zoals reeds benoemd deelt de integriteitscoördinator daar informatie over het integriteitsbeleid, de gedragscode en geeft daarbij nieuwe medewerkers training en uitleg. Ook geeft de integriteitscoördinator dilemmatrainingen aan medewerkers van verschillende afdelingen. Dit is echter niet standaard, maar na een verzoek. Ook spreekt de integriteitscoördinator wel eens in een managementoverleg, waar meer informatie wordt gedeeld en leidinggevenden worden geïnformeerd. Wederom is dat niet standaard voor elk management. Daarnaast wordt er informatie gedeeld via Rijksportaal, wat voor alle medewerkers toegankelijk is.

In de focusgroepen is niet veel informatie gedeeld door leidinggevenden over hoe zij bijdragen aan de *begrijpelijkheid* van het integriteitsbeleid. Wat echter wel door een aantal leidinggevenden is benoemd is dat medewerkers wel eens bij hen met vragen komen over bepaalde dilemma's. Door daar als leidinggevende vervolgens uitleg over te geven, dragen zij bij aan de *begrijpelijkheid*. Ook het feit dat het integriteitsbeleid wordt besproken met medewerkers, draagt bij aan de *begrijpelijkheid*. Eén specifiek voorbeeld dat wel werd gegeven is reeds bij *zichtbaarheid* beschreven. Leidinggevende 7 heeft een *handout* van 1 pagina gemaakt over de gedragscode om met medewerkers te delen, hetgeen bijdraagt aan de *begrijpelijkheid*.

#### 4.4.3 Legitimiteit (van de autoriteit)

Een aantal leidinggevenden hebben aangegeven het bestaan van de integriteitscoördinator te benoemen richting medewerkers of daar ook actief naar door te verwijzen. De meerderheid van de leidinggevenden gaf dit niet aan of zei dit niet te doen. Eén leidinggevende gaf aan de integriteitscoördinator zelf niet te kennen.



Deze leidinggevende *“gaat ervanuit dat dat dan ook zo is voor de mensen die bij ons werken”*. Uit de focusgroepen kwam naar voren dat hoewel de integriteitscoördinator door een aantal leidinggevendens dus wel eens wordt benoemd, of naar door wordt verwezen, er door vrijwel alle leidinggevendens geen zichtbare steun wordt geuit richting medewerkers.

De integriteitscoördinator draagt zelf bij aan de legitimiteit door onderdeel te zijn van het indiensttredingstraject en daar kennis te maken met alle nieuwe medewerkers. Hierbij moet opgemerkt worden dat dat sinds 1,5 jaar is en dit dus niet geldt voor medewerkers die al langer in dienst zijn. Ook geeft de integriteitscoördinator soms samen met leidinggevendens dilemmatrainingen aan medewerkers, waar de integriteitscoördinator door de leidinggevende wordt voorgesteld.

Wat ook naar voren kwam is dat de integriteitscoördinator geen mandaat heeft in de organisatie, omdat er geen opdracht gegeven kan worden tot uiting van bepaalde boodschap bijvoorbeeld. Zo is de integriteitscoördinator onderdeel van een van de directies en is het daarmee geen onafhankelijke positie in de organisatie. Mocht er een melding over de eigen directie plaats vinden, zou de integriteitscoördinator deze melding zelf bijvoorbeeld niet in behandeling kunnen nemen.

#### 4.4.4 Relevantie

De meeste leidinggevendens geven aan dat zij met hun medewerkers bespreken waarom integriteit belangrijk is en waarom de focus daar in bijvoorbeeld processen op ligt. Meerdere medewerkers controleren bijvoorbeeld alle dossiers, daarbij gaf één leidinggevende als voorbeeld dat dan ook actief wordt besproken met medewerkers waarom dat gebeurt en belangrijk is. Leidinggevende 6 gaf aan dat de eigen verantwoordelijkheid regelmatig wordt benadrukt: *“Door op het moment dat zich iets voordoet wel aan te geven van; jongens let op, het zijn wel belastingcenten waar je het over hebt en daar ben je gezamenlijk ook voor verantwoordelijk. En jij persoonlijk dus ook!”*

Eén leidinggevende gaf aan dat de *relevantie* niet zo specifiek wordt besproken met medewerkers en dat deze leidinggevende daar meer aandacht aan zou kunnen besteden: dat integriteit niet enkel iets is voor *“hoge functies”*, maar in alle lagen belangrijk is. De integriteitscoördinator benadrukt de *relevantie* bij de indiensttreding en tevens tijdens het geven van dilemmatrainingen.

#### 4.4.5 Instrumentaliteit

Uit de focusgroepen kwam naar voren dat leidinggevendens niet actief met hun medewerkers bespreken wat de eventuele gevolgen van een integriteitsschending kunnen zijn. Leidinggevende 1 zei hierover: *“Iedereen snapt dat hij geschorst kan worden, maar het is niet zo dat wij doornemen van goh, als je die en die overtreding maakt die en die straf.”*. Dat was ook de tendens die uit de antwoorden van de andere leidinggevendens naar voren kwam. Wat daar wellicht mee te maken kan hebben is dat het allereerst voor leidinggevendens ook lastig



in te schatten kan zijn wat de exacte gevolgen van een integriteitsschending zijn (dat hangt immers af van het geval en is niet duidelijk beschreven in de Gedragscode), ten tweede gaf leidinggevende 3 aan: *“Dan ben ik bang dat je zo’n angstcultuur gaat creëren”* en ten derde deelde leidinggevende 4 dat er weinig harde fraude kwesties zijn in de organisatie, dan is er ook weinig wat kan worden gedeeld. Door meerdere leidinggevendenden werd (als antwoord op andere vragen) wel gedeeld dat voorbeeldgedrag volgens hen een van de belangrijkste manieren is om integer handelen te bevorderen.

De integriteitscoördinator gaf aan dat er in de Gedragscode duidelijk wordt beschreven wat wel en wat niet integer gedrag is, welke sancties daar op staan wordt niet beschreven, maar dat is ook *“altijd afhankelijk van de situatie”*. Er wordt niet actief gedeeld wat er gebeurt in het geval van een integriteitsschending met medewerkers.

#### 4.4.6 Validiteit

Uit de antwoorden van de leidinggevendenden bleek dat de meerderheid niet actief met medewerkers bespreken wat het effect (of het belang) van het integriteitsbeleid van de organisatie is. Het belang van integriteit an sich wordt wel met medewerkers besproken, maar van het integriteitsbeleid zelf niet specifiek. Drie leidinggevendenden deelden wel dat zij het belang van het hebben van integriteitsbeleid bespreken in één-op-één gesprekken door *“een stukje eerlijkheid, betrouwbaarheid, respect, correct optreden van een overheidsinstantie”* uit te stralen, maar ook door te delen dat het integriteitsbeleid *“een bepaald doel dient”*.

De integriteitscoördinator deelde dat het effect en belang van het integriteitsbeleid met nieuwe medewerkers wordt gedeeld bij de indiensttreding, maar ook: *“Bij elke presentatie, elke training, elke creatieve bijeenkomst die er is waar ik bij ben, start ik altijd met: waarom doen we dit? Waarom hebben we dit?”*. Informatie over het aantal integriteitsschendingen wordt momenteel niet gedeeld.

#### 4.4.7 Consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid

Uit de focusgroepen kwam met name naar voren dat, hoewel er wel in bijvoorbeeld een managementoverleg over integriteit wordt gesproken waar soms ook de integriteitscoördinator aanwezig is en integriteit dus wel onder de aandacht wordt gebracht in een management, er niet organisatie breed wordt afgestemd welke correspondentie omtrent het integriteitsbeleid wordt gecommuniceerd met medewerkers. Leidinggevende 7 deelde daar het volgende over: *“Nou volgens mij is er sowieso organisatie breed niet één lijn hoe de communicatie daarover moet plaatsvinden. Je zag toen namelijk ook na The Voice perikelen van joh gaan we wel communiceren? Gaan we niet communiceren? Wat moeten we hier nou precies mee? Dus eigenlijk waren het allemaal eilandjes die zelf maar wat dingen gingen doen waarvan ze dachten dat het wel goed was. Er mist wel een organisatie brede communicatiestijl, lijn, boodschap daar in.”*



Andere leidinggevenden gaven wel aan dat er een advies is geweest naar aanleiding van MeToo om het bespreekbaar te maken met medewerkers, maar h oe die boodschap dan exact moest zijn is niet afgestemd en tevens *“staat het wel weer vrij of dat dus gedaan wordt of niet (...) toch in de afdeling of iedere sectie weer voor zichzelf”*.

De integriteitscoördinator deelde dat er wel consistentie in de boodschap zit en duidelijk wordt geuit: *“dat doen we hier niet, zo doen we dat niet”*, maar dat dit niet heel actief gebeurt of wordt afgestemd welke boodschap naar buiten wordt gebracht.

Over de mate waarin leidinggevenden zelf consistente correspondentie verspreiden richting medewerkers, heeft slechts 1 leidinggevende een uitspraak gedaan. Daaruit bleek dat die leidinggevende stilstaat bij wat eerder is gedeeld met andere medewerkers (of de aanpak hetzelfde is) en met andere leidinggevenden “spart” en dat afhankelijk van de casus ook met de integriteitscoördinator of HR adviseur kan worden overlegd.

#### 4.4.8 Overeenstemming tussen *message senders*

Geen enkele leidinggevende gaf aan dat er geen overeenstemming is met de integriteitscoördinator. De integriteitscoördinator gaf ook aan het idee te hebben op een lijn te liggen met leidinggevenden over het integriteitsbeleid, maar gaf daarbij wel de kanttekening niet met alle leidinggevenden van de organisatie te spreken.

Wat wordt gedaan om richting medewerkers de perceptie te wekken dat er overeenstemming is tussen de leidinggevende en de integriteitscoördinator, is niet duidelijk uit de data naar voren gekomen. Uit de gegeven antwoorden blijkt dat er wel overeenstemming was tussen de leidinggevenden en integriteitscoördinator, waardoor kan worden verwacht dat het waarschijnlijk is dat zij elkaar niet openlijk zullen tegenspreken, of uiten het niet eens met elkaar te zijn. Dit is echter een inschatting, en geen zekere conclusie die gesteld kan worden op basis van de verkregen data.

#### 4.4.9 Rechtvaardigheid

In  en focusgroep gaven de leidinggevenden aan het lastig te vinden om te beantwoorden hoe zij er een bijdrage aan leveren om ervoor te zorgen dat medewerkers het beeld hebben dat het integriteitsbeleid rechtvaardig is. Leidinggevende 4 deelde dat er verschillende situaties met medewerkers worden besproken, maar *“ik hoef niet te gaan uitleggen dat het rechtvaardig is dat je een integriteitsbeleid hebt. Dat zou heel merkwaardig zijn”*. Later werd nog gedeeld door dezelfde leidinggevende dat *“als mensen inconsistenties zien ten opzichte van de letter, nou dan hebben ze dat feilloos door!”*. Mede ook door andere antwoorden die in deze focusgroep zijn gegeven valt af te leiden dat deze leidinggevende hiermee op het belang van voorbeeldgedrag doelt. Dat sluit aan bij de antwoorden die in de andere focusgroep werden gegeven. Daarin deelde leidinggevende 5 dat niet wordt uitgesproken dat het beleid rechtvaardig is, maar dat het *“door mijn handelen en de gesprekken die we voeren”* wordt overgebracht naar medewerkers.



De integriteitscoördinator gaf aan dat er momenteel niet actief wordt teruggekoppeld wat er is gebeurd en hoe een integriteitsschending is afgehandeld. De integriteitscoördinator deelde wel dat de wens er is hier meer transparant mee om te kunnen gaan, door bijvoorbeeld het delen van een jaarrapportage. Ook gaf de integriteitscoördinator aan de aangeklaagde en leidinggevende te begeleiden indien er een zaak speelt, om het gevoel van rechtvaardigheid te verhogen. Daarnaast deelde de integriteitscoördinator ook het belang van voorbeeldgedrag en dat leidinggevenden daar door de integriteitscoördinator op worden gewezen.





## 5. Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vier empirische deelvragen, waarna tevens antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag. Vervolgens worden de theoretische en praktische implicaties beschreven. Afsluitend wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Conclusie deelvraag 1: Welke percepties hebben medewerkers over het integriteitssysteem?

Zoals naar voren is gekomen vanuit de literatuur en beschreven in Hoofdstuk 2 moet een sterk integriteitssysteem door medewerkers gepercipieerd worden als onderscheidend, consistent en moet er consensus bestaan over het integriteitssysteem tussen de verschillende actoren. Om dat te bereiken moet een sterk integriteitssysteem voldoen aan negen kenmerken: zichtbaarheid, begrijpelijkheid, legitimiteit (van de autoriteit), relevantie, instrumentaliteit, validiteit, consistente correspondentie, overeenstemming tussen *message senders* en rechtvaardigheid (gebaseerd op Bowen & Ostroff, 2004). Daarbij draait het dus om de (gedeelde) percepties die medewerkers hebben van de kenmerken van het integriteitssysteem of het ook daadwerkelijk een sterk integriteitssysteem is. Hieronder wordt in Tabel 5 per kenmerk toegelicht wat uit de onderzoeksresultaten naar voren is gekomen:

	9 Kenmerken sterk integriteitssysteem	Toelichting onderzoeksresultaten medewerkerspercepties per kenmerk
Onderscheidend vermogen	Zichtbaarheid	Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat in hoeverre medewerkers het integriteitsbeleid van de organisatie zichtbaar vinden, duidelijk verschilt per medewerker. Een aantal medewerkers konden veel informatie delen over het integriteitsbeleid en hebben de perceptie dat het integriteitsbeleid zichtbaar is. De meerderheid van de medewerkers heeft echter weinig tot geen kennis van het integriteitsbeleid en daarmee is het integriteitsbeleid van de organisatie voor de meerderheid van de medewerkers dus niet goed zichtbaar.
	Begrijpelijkheid	Alle medewerkers die bekend waren met het integriteitsbeleid gaven eenduidig aan dat ze het eenvoudig te begrijpen vonden, daarbij werd primair op één onderdeel van het beleid; de Gedragscode Integriteit Rijk ingegaan. Zeven medewerkers gaven aan geen perceptie te hebben in hoeverre het integriteitsbeleid eenvoudig te begrijpen is, omdat zij er niet mee bekend zijn (zie <i>zichtbaarheid</i> ). En hoewel de inhoud van de Gedragscode eenvoudig te begrijpen is, vormt de lengte van het stuk (40 pagina's) wel een belemmering voor de toegankelijkheid.
	Legitimiteit (van de autoriteit)	Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de meerderheid van de medewerkers de perceptie heeft dat de integriteitscoördinator geen hoge status of aanzien heeft. Ook werd duidelijk dat een groot deel van de medewerkers de integriteitscoördinator niet kent, hetgeen de belangrijkste reden lijkt te zijn van de perceptie dat de integriteitscoördinator geen hoge status of aanzien heeft.



	<b>Relevantie</b>	Alle medewerkers hebben aangegeven de perceptie te hebben dat integer handelen, of integriteit, belangrijk is voor hun eigen functie en de dagelijkse, primaire taken van de organisatie. Opmerkelijk is echter dat een aantal medewerkers aangaf dat integriteit “vanzelfsprekend” is, maar vervolgens bleek dat er niet over integriteit wordt gesproken of dat de medewerker niet dagelijks met integriteit bezig is. En hoewel veel medewerkers aangaven geen of weinig kennis te hebben van het integriteitsbeleid van de organisatie, geven alle medewerkers dus wel aan dat integriteit belangrijk is voor de uitvoer van de eigen functie of de dagelijkse, primaire taken van de organisatie. Het is mogelijk dat er sociaal wenselijk is geantwoord. Het draait bij het ‘sterke integriteitssysteem’ echter om wat de percepties zijn van medewerkers, derhalve kan toch geconcludeerd worden dat de <i>relevantie</i> aanwezig is.
<b>Consistentie</b>	<b>Instrumentaliteit</b>	De verkregen data duidt erop dat de grote meerderheid van de medewerkers de gevolgen van een integriteitsschending goed kunnen inschatten, slechts twee medewerkers gaven aan dat zij de gevolgen niet kunnen inschatten, omdat zij er geen ervaring mee hebben of de afgelopen jaren niet hebben gehoord dat er integriteitsschendingen zijn geweest.
	<b>Validiteit</b>	Negen medewerkers gaven aan dat zij het beeld hebben dat het integriteitsbeleid haar doel behaalt en dus zorgt voor het tegengaan van integriteitsschendingen. Zeven medewerkers gaven echter aan dat zij het niet kunnen inschatten en dus niet weten of het integriteitsbeleid zorgt voor het tegengaan van integriteitsschendingen, omdat ze bijvoorbeeld niet bekend zijn met het integriteitsbeleid of omdat ze dat gezien de grootte van de organisatie niet kunnen overzien. Opvallend is dat geen van de medewerkers antwoordde het idee te hebben dat het integriteitsbeleid het doel niet behaalt. Dat duidt op een vertrouwen in de organisatie en haar beleid.
	<b>Consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid</b>	De meerderheid van de medewerkers heeft de perceptie dat de correspondentie die omtrent het integriteitsbeleid wordt gedeeld consistent is. Wel gaven twee medewerkers aan dat de boodschap die met hen wordt gedeeld over de jaren heen is veranderd, omdat het aansluit bij de actualiteiten van het heden. Geen enkele medewerker gaf aan dat de correspondentie niet consistent is.
<b>Consensus</b>	<b>Overeenstemming tussen message senders</b>	De meeste medewerkers gaven aan geen perceptie te hebben van in hoeverre er overeenstemming is omtrent het integriteitsbeleid tussen de integriteitscoördinator en leidinggevendenden. Dit is niet verrassend, gezien het feit dat bij <i>legitimiteit</i> duidelijk naar voren kwam dat de meerderheid van de medewerkers niet bekend is met de integriteitscoördinator. Een perceptie maken van of de leidinggevende en de integriteitscoördinator dan op een lijn liggen is dan erg lastig. Slechts twee medewerkers gaven aan de perceptie te hebben dat er overeenstemming is. Opvallend is dat geen enkele medewerker aangaf het idee te hebben dat er geen overeenstemming is.
	<b>Rechtvaardigheid</b>	De ruime meerderheid van de medewerkers gaf aan dat zij het beeld hebben dat het integriteitsbeleid van de organisatie rechtvaardig is.



Drie medewerkers gaven aan geen uitspraak te kunnen over dit kenmerk. Opvallend is dat, hoewel een deel van de medewerkers aangaf niet bekend te zijn met het integriteitsbeleid, zij toch aangaven wel de perceptie te hebben dat het integriteitsbeleid rechtvaardig is. Dat meerdere medewerkers dat aangeven, ondanks geen kennis te hebben van het integriteitsbeleid, zou kunnen duiden op een vertrouwen in de organisatie en haar beleidsvoering in de basis. Want zij maken deze positieve perceptie, zonder echt inhoudelijk de kennis te hebben van het integriteitsbeleid.

*Noot.* De betekenis van de kleuren van de kenmerken zijn: **groen**= kenmerk aanwezig; **oranje**= verdeelde percepties, dus kenmerk niet aanwezig; **rood**= kenmerk duidelijk niet aanwezig

*Tabel 5: Onderzoeksresultaten medewerkerspercepties van de negen kenmerken van het integriteitssysteem van de organisatie.*

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de zestien medewerkers die hebben deelgenomen aan het onderzoek de perceptie hebben dat de kenmerken: relevantie, instrumentaliteit, consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid en rechtvaardigheid aanwezig zijn in de organisatie. Uit de medewerkerspercepties van de kenmerken legitimiteit en overeenstemming tussen *message senders* kwam duidelijk naar voren dat deze kenmerken niet aanwezig zijn. De medewerkerspercepties van de kenmerken zichtbaarheid, begrijpelijkheid en validiteit waren duidelijk verdeeld en derhalve kan ook van deze kenmerken niet geconcludeerd worden dat de gedeelde medewerkersperceptie is dat deze kenmerken aanwezig zijn.

Of er derhalve sprake is van een sterk integriteitssysteem in de organisatie kan niet eenduidig geconcludeerd worden, vanwege de omvang van het onderzoek. Deze onderzoeksresultaten duiden erop dat er momenteel vier van de negen benodigde kenmerken van het integriteitssysteem aanwezig zijn en er derhalve geen sterk integriteitssysteem aanwezig is in de organisatie. Dit dient echter verder onderzocht te worden onder meer medewerkers om dit eenduidig te kunnen concluderen.

## **5.2 Conclusie deelvraag 2: In hoeverre ervaren medewerkers dat hun leidinggevende en de integriteitSCOördinator een rol spelen bij de totstandkoming van hun percepties van het integriteitssysteem?**

Uit de onderzoeksresultaten kan allereerst afgeleid worden dat, conform de verwachtingen zoals beschreven in Hoofdstuk 2, voor de ruime meerderheid van de medewerkers de leidinggevende een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van hun percepties van het integriteitssysteem. Zij geven bijvoorbeeld aan dat als er over integriteit, of het integriteitsbeleid wordt gesproken dat meestal met de leidinggevende is. Deze gesprekken vinden niet vaak plaats, maar integriteit wordt wel altijd tijdens het functioneringsgesprek besproken. Daarnaast kwam meermaals terug dat hun leidinggevende integriteit sinds MeToo en The Voice schandalen met hen bespreekbaar heeft gemaakt. Ook voorbeeldgedrag van leidinggevendens speelt volgens



medewerkers een rol bij de totstandkoming van percepties. In tegenstelling tot de meeste medewerkers, gaven een aantal medewerkers aan dat zij niet het idee hebben dat de leidinggevende een rol speelt bij de totstandkoming van de percepties die zij hebben. Ook opvallend is dat een aantal medewerkers aangaven dat hoewel zij momenteel met hun leidinggevende geen gesprekken hebben over integriteit of het beleid, dat áls er iets zou spelen op het gebied van integriteit of zij vragen zouden hebben over het beleid, hun eigen leidinggevende wel een logisch eerste aanspreekpunt voor hen zou zijn. Hieruit valt af te leiden dat zij verwachten dat de leidinggevende in de toekomst wel een rol zou kunnen spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties.

Ten tweede kwam uit de onderzoeksresultaten naar voren dat de integriteitscoördinator vooral een rol speelt bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem via het indiensttredingstraject, indirect via het delen van informatie op Rijksportaal of via dilemmatrainingen. Dit sluit aan bij de verwachtingen. Uit de onderzoeksresultaten over het kenmerk legitimiteit (zie [5.1](#)) is naar voren gekomen dat de meerderheid van de medewerkers de integriteitscoördinator niet kent of nooit contact heeft gehad met de integriteitscoördinator. Het is dan ook niet verrassend dat bijna geen enkele medewerker tijdens de focusgroepen heeft benoemd dat de integriteitscoördinator een rol speelt bij de totstandkoming van de medewerkerspercepties als zij de integriteitscoördinator niet kennen. Wat echter wel door de helft van de medewerkers specifiek werd benoemd is dat het indiensttredingstraject een belangrijke rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van de percepties en de kennis die zij hebben van het integriteitsbeleid. Aangezien de integriteitscoördinator sinds 1,5 jaar een vast onderdeel is van het indiensttredingstraject zou hieruit kunnen worden afgeleid dat de integriteitscoördinator een rol speelt bij de totstandkoming van de percepties van nieuwe medewerkers. Ook kwam uit de onderzoeksresultaten naar voren dat het Rijksportaal een belangrijke bron van informatie over integriteit of het integriteitsbeleid voor medewerkers is. De integriteitscoördinator is inhoudelijk verantwoordelijk voor de informatie die over integriteit en het integriteitsbeleid via Rijksportaal met medewerkers wordt gedeeld. Via deze weg speelt de integriteitscoördinator dus ook een (indirecte) rol bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitsbeleid.

Als laatste kan geconcludeerd worden dat voor veel medewerkers de directe collega's een belangrijke rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van medewerkerspercepties. Ook werd meermaals aangegeven dat eigen ervaringen van medewerkers, hetgeen zij gezien of gehoord hebben (dus niet alleen wat is besproken), een rol speelt bij de vorming van percepties van het integriteitsbeleid. De rol die collega's spelen bij de totstandkoming van percepties is in de verwachtingen niet beschreven. Uit deze resultaten kan afgeleid worden dat niet enkel leidinggevend en de integriteitscoördinator een belangrijke rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem, maar dat ook de directe collega's een rol spelen. Het één hoeft het ander niet uit te sluiten. Want in de antwoorden die door medewerkers werden gegeven, kwam meermaals terug dat juist zowel leidinggevend, (indirect) de



integriteitscoördinator, als collega's een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van de percepties. De rol van de leidinggevende kwam het meest duidelijk naar voren.

### 5.3 Conclusie deelvraag 3: Wat kenmerkt de samenwerking van de leidinggevenden en de integriteitscoördinator?

Uit de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat de mate van samenwerking van leidinggevenden en de integriteitscoördinator verschillend wordt ervaren. De meerderheid van de leidinggevenden geeft aan dat er geen of geen nauwe samenwerking is. Slechts twee leidinggevenden deelden dat er veel wordt samengewerkt. De integriteitscoördinator gaf aan dat er bijna dagelijks contact is met verschillende leidinggevenden. Deze verschillende ervaringen lijken verklaarbaar te zijn. Zo heeft de integriteitscoördinator zelf aangegeven dat er veel leidinggevenden in de organisatie werken en dat het daardoor niet lukt om alle leidinggevenden te spreken. De leidinggevenden die aangeven dat er een nauwe samenwerking met de integriteitscoördinator is, zijn zelf ook onderdeel van het integriteitsoverleg van de organisatie en werken op die manier dus actief samen met de integriteitscoördinator.

Wat betreft de aard van de samenwerking kan uit de onderzoeksresultaten worden geconcludeerd dat het meeste contact met de integriteitscoördinator vraag gestuurd is vanuit de leidinggevenden ten aanzien van een specifieke vraag of dilemma. Ook werd door meerdere leidinggevenden en de integriteitscoördinator aangegeven dat er wordt samengewerkt wanneer er dilemmatrainingen aan medewerkers worden gegeven. Daarnaast is de integriteitscoördinator ook wel eens aanwezig bij een managementoverleg waar informatie wordt gedeeld over integriteit en/of het beleid. Tevens kwam naar voren dat er niet proactief wordt overlegd welke boodschap er wordt gedeeld met medewerkers ten aanzien van het integriteitsbeleid. Een meer proactieve vorm van samenwerking waarbij van te voren wordt afgestemd, lijkt dus nog te missen.

De onderzoeksresultaten duiden er tevens op dat er momenteel een *aanvullende fit* en deels een *synergetische fit* is tussen leidinggevenden en de integriteitscoördinator in de organisatie (Leroy et al., 2018). De integriteitscoördinator en leidinggevenden geven namelijk aan op een lijn te liggen ten aanzien van het integriteitsbeleid en medewerkers lijken ook de perceptie te hebben dat er een consistente boodschap wordt gedeeld omtrent het integriteitsbeleid (zie 5.1). Ook is uit de resultaten naar voren gekomen dat leidinggevenden en de integriteitscoördinator op verschillende manieren in contact staan met medewerkers en op die manier kunnen zij samen sterkere signalen afgeven dan afzonderlijk (Leroy et al., 2018). Om van een volledig *synergetische fit* te kunnen spreken vereist dat een goede samenwerking en afstemming van de boodschap en aangezien uit de resultaten blijkt dat de mate van samenwerking per leidinggevende verschilt en niet proactief wordt overlegd welke boodschap er met medewerkers wordt gedeeld, is er geen volledige *synergetische fit*.



#### 5.4 Conclusie deelvraag 4: Wat geven de leidinggevenden en de integriteitscoördinator aan over op welke manier zij een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?

Voor de beantwoording van deelvraag 4 staat per kenmerk toegelicht wat de leidinggevenden en integriteitscoördinator hebben gedeeld over op welke manier zij een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties.

##### **Zichtbaarheid**

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de integriteitscoördinator bij het indiensttredingsproces de Gedragscode Integriteit Rijk en meer informatie over het integriteitsbeleid door middel van een training deelt met nieuwe medewerkers. Alle leidinggevenden bespreken integriteit tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek. De mate waarin leidinggevenden daarnaast met medewerkers over integriteit, of het integriteitsbeleid spreken verschilt duidelijk per leidinggevende: van zelden tot nooit tot aan leidinggevenden die integriteit bijna dagelijks bespreken. Ook starten zij deze gesprekken vaak na een aanleiding, zoals MeToo.

##### **Begrijpelijkheid**

De integriteitscoördinator geeft standaard tijdens het indiensttredingstraject meer informatie over het integriteitsbeleid aan nieuwe medewerkers. Ook geeft de integriteitscoördinator dilemmatrainingen en deelt informatie over het integriteitsbeleid via Rijksportaal. Tevens spreekt de integriteitscoördinator wel eens in een Managementoverleg, waar meer informatie wordt gedeeld en leidinggevenden worden geïnformeerd. Leidinggevenden hebben weinig informatie gedeeld over hoe zij bijdragen aan de *begrijpelijkheid* van het integriteitsbeleid. Uit de resultaten valt af te leiden dat, naast dat zij met medewerkers spreken over integriteit en eventuele vragen beantwoorden, de meeste leidinggevenden aangeven geen actieve rol spelen bij de totstandkoming van percepties van *begrijpelijkheid*.

##### **Legitimiteit (van de autoriteit)**

Uit de focusgroepen kwam naar voren dat hoewel de integriteitscoördinator door een aantal leidinggevenden wel eens wordt benoemd, of naar door wordt verwezen richting medewerkers, er door vrijwel alle leidinggevenden geen zichtbare steun wordt geuit richting medewerkers.

De integriteitscoördinator draagt zelf bij aan de legitimiteit door onderdeel te zijn van het indiensttredingstraject en door dilemmatrainingen te geven. Hierbij moet opgemerkt worden dat dit sinds 1,5 jaar het geval is en dit dus niet geldt voor medewerkers die al langer in dienst zijn.



### **Relevantie**

De meeste leidinggeevenden geven aan dat zij met hun medewerkers bespreken waarom integriteit belangrijk is en waarom de focus daar in bijvoorbeeld processen op ligt. De integriteitscoördinator benadrukt de *relevantie* bij de indiensttreding en tevens tijdens het geven van dilemmatrainingen.

### **Instrumentaliteit**

Uit de focusgroepen kwam naar voren dat zowel leidinggeevenden als de integriteitscoördinator niet actief met medewerkers bespreken wat de eventuele gevolgen van een integriteitsschending kunnen zijn. Door meerdere leidinggeevenden werd wel gedeeld dat voorbeeldgedrag volgens hen een van de belangrijkste manieren is om integer handelen te bevorderen.

### **Validiteit**

Uit de resultaten bleek dat de meeste leidinggeevenden niet actief met medewerkers bespreken wat het effect (of het belang) van het integriteitsbeleid van de organisatie is. Het belang van integriteit wordt wel met medewerkers besproken, maar van het integriteitsbeleid zelf niet specifiek. De integriteitscoördinator deelde dat het effect en belang van het integriteitsbeleid met nieuwe medewerkers wordt gedeeld bij de indiensttreding, maar ook bij elke presentatie, training of andere bijeenkomst. Informatie over het aantal integriteitsschendingen wordt momenteel niet gedeeld.

### **Consistente correspondentie omtrent integriteitsbeleid**

Uit de focusgroepen kwam met name naar voren dat er niet organisatie breed wordt afgestemd welke correspondentie omtrent het integriteitsbeleid wordt gecommuniceerd met medewerkers. De integriteitscoördinator deelde dat er wel consistentie in de boodschap zit, maar dat dit niet heel actief gebeurt of wordt afgestemd welke boodschap naar buiten wordt gebracht. Over de mate waarin leidinggeevenden zelf consistente correspondentie verspreiden richting medewerkers, heeft slechts één leidinggevende een uitspraak gedaan, derhalve kan er geen conclusie aan verbonden worden.

### **Overeenstemming tussen *message senders***

Wat wordt gedaan door leidinggeevenden en de integriteitscoördinator om richting medewerkers de perceptie te wekken dat er overeenstemming is tussen de leidinggevende en de integriteitscoördinator, is niet duidelijk uit de data naar voren gekomen. Derhalve kan hier geen conclusie aan verbonden worden.





## Rechtvaardigheid

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat leidinggevendenden niet met medewerkers bespreken dat het integriteitsbeleid rechtvaardig is, maar dit middels voorbeeldgedrag over willen brengen. De integriteitscoördinator probeert een rol te spelen door medewerkers te begeleiden indien er een integriteitszaak speelt. Ook wijst de integriteitscoördinator leidinggevendenden op het belang van voorbeeldgedrag. Er wordt door de integriteitscoördinator momenteel niet actief met medewerkers gedeeld wat er is gebeurd en hoe een integriteitsschending is afgehandeld. De wens is er wel om dat te doen.

### 5.5 Conclusie onderzoeksvraag: Welke rol speelt de samenwerking van leidinggevendenden en de integriteitscoördinator bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?

Door het beantwoorden van de deelvragen kan aansluitend antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: *“Welke rol speelt de samenwerking van leidinggevendenden en de integriteitscoördinator bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?”*.

Uit de onderzoekresultaten is allereerst naar voren gekomen dat voor de ruime meerderheid van de medewerkers zowel de leidinggevende als de integriteitscoördinator een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem. De rol van de leidinggevende kwam het meest duidelijk naar voren uit de onderzoeksresultaten. De leidinggevende heeft namelijk een meer directe invloed op de totstandkoming van medewerkerspercepties, omdat zij dagelijks in contact staan met medewerkers. Hoewel uit deelvraag 1 naar voren kwam dat de meerderheid van de medewerkers de integriteitscoördinator niet kent, speelt de integriteitscoördinator toch een rol bij de totstandkoming van medewerkerspercepties. Dit is via het indiensttredingstraject, indirect via het delen van informatie op Rijksportaal of via dilemmatrainingen. Dit sluit aan bij de verwachtingen uit Hoofdstuk 2, waarin bij de invloed op de verschillende kenmerken het ook de verwachting was dat de leidinggevende het meeste directe contact met medewerkers heeft en de integriteitscoördinator vooral indirect een rol kan spelen via het verspreiden van (informatie over) het integriteitsbeleid en de gedragscode, via het indiensttredingstraject en via dilemmatrainingen.

Of ook daadwerkelijk de *samenwerking* van de integriteitscoördinator en leidinggevendenden een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem in de organisatie, kan uit deze resultaten niet geconcludeerd worden. De samenwerking van de leidinggevendenden en de integriteitscoördinator verschilt namelijk duidelijk per leidinggevende, waarbij de meerderheid van de leidinggevendenden aangeeft dat er geen, of geen nauwe samenwerking is. Als de samenwerking met de meerderheid van de leidinggevendenden niet of nauwelijks aanwezig is, kan niet geconcludeerd worden of die



samenwerking ook daadwerkelijk een rol heeft gespeeld. Ook kwam bijvoorbeeld uit deelvraag 4 naar voren dat er niet organisatie breed tussen leidinggevend en de integriteitscoördinator wordt afgestemd welke correspondentie omtrent het integriteitsbeleid wordt gecommuniceerd met medewerkers. Toch waren de percepties van medewerkers in deelvraag 1 dat er wel een consistente boodschap wordt gedeeld over het integriteitsbeleid en was het kenmerk aanwezig. Hoewel er dus geen samenwerking was omtrent dat kenmerk, is het kenmerk volgens de medewerkerspercepties toch aanwezig in de organisatie. Dit voorbeeld laat zien dat niet geconcludeerd kan worden dat de samenwerking een rol heeft gespeeld. Wel duiden de resultaten uit de deelvragen erop dat, omdat de leidinggevend en de integriteitscoördinator op verschillende manieren in contact staan met medewerkers, zij elkaar wel op verschillende manieren kunnen aanvullen in de boodschap die met medewerkers wordt gedeeld.

Samenvattend kan op basis van de verkregen resultaten geconcludeerd worden dat zowel de leidinggevende als de integriteitscoördinator een rol speelt bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem in de organisatie. Of ook de samenwerking van de leidinggevende en de integriteitscoördinator een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van medewerkerspercepties, kan op basis van de resultaten niet worden geconcludeerd.

## 5.6 Discussie

De verwachtingen zoals beschreven in Hoofdstuk 2 zijn deels uitgekomen. Zo is conform verwachting uit de onderzoeksresultaten naar voren gekomen dat volgens medewerkers zowel leidinggevend en de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties. Ook bleek conform verwachting dat de leidinggevend en de integriteitscoördinator op verschillende manieren in contact staan met medewerkers en in lijn daarmee ook op verschillende manieren een rol spelen bij de totstandkoming van percepties. Leidinggevend lijken de meeste invloed te hebben op de totstandkoming van de medewerkerspercepties, omdat zij ook het meest in direct contact staan met medewerkers.

Wat echter niet uit de verwachtingen naar voren is gekomen, maar wel bleek uit de onderzoeksresultaten, is dat volgens medewerkers ook de directe collega's een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van percepties van het integriteitssysteem. Dit is echter geen verrassende bevinding. Medewerkers staan immers veel in direct contact met hun collega's, waarbij ervaringen en percepties onderling uitgedeeld kunnen worden. Die ervaringen en percepties die onderling gedeeld worden, kunnen ook invloed hebben op de percepties van anderen (Bowen & Ostroff, 2004). Dat ook directe collega's een rol spelen bij de totstandkoming van percepties is iets om als organisatie van bewust te zijn. Positieve ervaringen kunnen gedeeld worden, maar dat geldt uiteraard ook voor negatieve ervaringen. Het goed afhandelen van bijvoorbeeld een integriteitsschending kan derhalve waarschijnlijk verregaande invloed hebben op de percepties, ook indirect.



Op basis van de verkregen data kon niet geconcludeerd worden dat de samenwerking van de leidinggevenden en de integriteitscoördinator een rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van percepties, omdat er door de meeste leidinggevenden weinig tot niet samen wordt gewerkt met de integriteitscoördinator. Het is echter wel opvallend dat er enerzijds weinig samenwerking lijkt te zijn en de boodschap die met medewerkers wordt gedeeld omtrent het integriteitsbeleid niet proactief wordt besproken en anderzijds uit de medewerkerspercepties naar voren kwam dat slechts vier van de negen kenmerken aanwezig zijn in de organisatie. Deze constatering alleen is niet genoeg voor het vaststellen van een relatie, maar het is mogelijk dat de samenwerking toch een rol speelt bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van een sterk integriteitssysteem. En dat indien er meer proactief zou worden samengewerkt om eenzelfde boodschap richting medewerkers te verzenden, dit als gevolg zou kunnen hebben dat er meer kenmerken van het integriteitssysteem aanwezig zijn. Dit dient verder onderzocht te worden.

Tevens is het opvallend dat de resultaten van het kenmerk *instrumentaliteit* niet overeen kwamen met de verwachtingen. De verwachting was dat het delen van mogelijke gevolgen van een integriteitsschending met medewerkers, handhaving en voorbeeldgedrag invloed heeft op de percepties die medewerkers maken van *instrumentaliteit*. Uit de antwoorden van medewerkers bleek echter dat zij bijna allen in staat waren de eventuele gevolgen van een integriteitsschending in te schatten, ondanks dat leidinggevenden en de integriteitscoördinator aangeven niet actief te delen wat de eventuele gevolgen van een integriteitsschending kunnen zijn. Wellicht speelt voorbeeldgedrag de grootste rol, of heeft de gedragscode en het afleggen van de eed hier een grote rol in gespeeld. Ook is het mogelijk dat hetgeen medewerkers gezien of gehoord hebben een rol heeft gespeeld bij de inschatting van wat de eventuele gevolgen zijn van een integriteitsschending.

## 5.7 Theoretische implicaties

De uitkomsten van dit eerste onderzoek laten zien dat zowel leidinggevenden als de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem. Deze bevindingen leveren een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur, omdat het aansluit bij eerder onderzoek uit de integriteitsliteratuur naar zowel ethisch leiderschap (Beeri et al., 2013; Heres, 2016; Treviño et al., 1999), als onderzoek uit de HRM-literatuur waarin de rol van leidinggevenden hebben op de medewerkerspercepties worden beschreven (Bowen & Ostroff, 2004; Kehoe & Wright, 2013; Nishii & Wright, 2007; Piszczek & Berg, 2020).

Ten aanzien van de rol van de integriteitscoördinator biedt dit onderzoek nieuwe wetenschappelijke inzichten, omdat hier eerder geen onderzoek naar is gedaan. Dit onderzoek laat zien dat ook de integriteitscoördinator een rol speelt bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem. Die rol komt vooral tot uiting komt tijdens het indiensttredingstraject, het geven van



dilemmatrainingen, maar ook (indirect) via het delen van informatie over integriteit en het beleid via bijvoorbeeld een online intranet. Deze uitkomsten bieden een aanvulling op de onderzoeken die het belang van het hebben van een integriteitscoördinator in de organisatie benadrukken (Talsma & Hoekstra, 2014; Treviño et al., 1999).

Als laatste biedt de nieuwe conceptualisering van het sterke integriteitssysteem dat voor dit onderzoek op basis van de theorie uit de HRM literatuur is ontwikkeld (Bowen & Ostroff, 2004), ook een interessante aanvulling op bestaand wetenschappelijk onderzoek, omdat het de HRM- en integriteitsliteratuur aan elkaar verbindt en een aanvulling kan bieden voor de huidige kennis over het integriteitssysteem. Dit onderzoek biedt een theoretische basis vanuit waar het concept verder empirisch onderzocht kan worden.

## 5.8 Praktische implicaties

Dat uit dit onderzoek naar voren is gekomen dat in de onderzochte organisatie zowel leidinggevendenden als de integriteitscoördinator een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties, laat zien dat het belangrijk is dat leidinggevendenden zich bewust zijn van de rol die zij hebben op de percepties van medewerkers. Leidinggevendenden moeten de verantwoordelijkheid nemen voor integriteit en het integriteitsbeleid, daarover regelmatig het gesprek aangaan met hun medewerkers en het juiste voorbeeldgedrag tonen. De verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid moet dus niet enkel bij de integriteitscoördinator liggen, want juist in grotere organisaties is een enkele integriteitscoördinator niet in staat om in contact te staan met alle medewerkers, leidinggevendenden zijn daarin de verbindende factor. Dit sluit aan op onderzoek waarin wordt benadrukt dat het hebben van een integriteitscoördinator essentieel is voor het hebben van een goed integriteitsbeleid, maar dat de verantwoordelijkheid voor integriteit telkens terug gelegd moet worden bij de gehele organisatie (Talsma & Hoekstra, 2014). Vanuit deze visie wordt integriteit daarom ook vaak in de lijn georganiseerd, waardoor de verantwoordelijkheid primair bij leidinggevendenden komt te liggen. De integriteitscoördinator blijft daarbij wel de spil van het integriteitsbeleid (Talsma & Hoekstra, 2014).

Ook is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat medewerkers de perceptie hebben dat de integriteitscoördinator geen hoge status of aanzien heeft in de organisatie, hetgeen primair te wijten leek te zijn aan het feit dat veel medewerkers de integriteitscoördinator niet kenden. De legitimiteit lijkt niet enkel een uitdaging te zijn in de onderzochte organisatie, uit eerder onderzoek blijkt dat veel integriteitscoördinatoren te maken hebben met uitdagingen op het gebied van legitimiteit (Treviño et al., 2014). Om van een sterk integriteitssysteem te kunnen spreken, moet het kenmerk legitimiteit (van de autoriteit) aanwezig zijn (Bowen & Ostroff, 2004). Om dat te kunnen bereiken is het advies om als organisatie de integriteitscoördinator in een functie op hoog niveau te plaatsen, en bij voorkeur ook een onafhankelijke positie in de organisatie, hetgeen bijdraagt aan de geloofwaardigheid van de functie. Daarnaast kunnen leidinggevendenden en het topmanagement ook een rol spelen bij het verbeteren van de legitimiteit door



zichtbare steun te uiten voor de integriteitscoördinator en de integriteitscoördinator bij alle medewerkers onder de aandacht te brengen.

Uit de resultaten kwam naar voren dat het integriteitsbeleid voor medewerkers die recent in dienst zijn gekomen goed zichtbaar is, in tegenstelling tot veel medewerkers die langer in dienst zijn waarbij de kennis over het integriteitsbeleid per medewerker uiteenliep. Zichtbaarheid lijkt uit deze eerste resultaten een randvoorwaarde te zijn voor het (sterke) integriteitssysteem, derhalve is het belangrijk dat het integriteitsbeleid voor álle medewerkers zichtbaar is. Praktisch gezien is daarom het advies om het integriteitsbeleid regelmatig bij medewerkers onder de aandacht te brengen, zodat de kennis en zichtbaarheid na de indiensttreding niet wegzakt. Dit onder de aandacht brengen van het integriteitsbeleid kan jaarlijks organisatie breed gedaan worden door het aanbieden van een 'opfriscursus' integriteit die alle medewerkers moeten doorlopen aan de hand van een online *e-learning*. Dit kan door de integriteitscoördinator worden opgezet en verspreid en er kan door leidinggevenden op worden gecontroleerd dat alle medewerkers dit hebben volbracht.

Als laatste kwam uit de onderzoekresultaten naar voren dat hoewel de Gedragscode Integriteit Rijk eenvoudig te begrijpen is, het een belemmering is dat het document 40 pagina's lang is (zie 4.1.2). Derhalve is het advies om een korte samenvatting of *handout* te maken en die onder medewerkers te verspreiden om de toegankelijkheid te vergroten. Eén leidinggevende past dit momenteel al toe voor medewerkers.

## 5.9 Beperkingen

Dit onderzoek kent ook verschillende beperkingen. Allereerst is er, omdat het concept van 'het sterke integriteitssysteem' een nieuw ontwikkeld concept is, niet eerder onderzoek gedaan naar dit concept en is er nog gevalideerde onderzoeksmethode beschikbaar. Derhalve is de validiteit van dit onderzoek lastig vast te stellen. Ook wordt in dit onderzoek de aanname gedaan op basis de beschikbare kennis vanuit de HRM-literatuur dat het sterke integriteitssysteem zorgt voor het bevorderen van integer handelen in de organisatie. Dit is echter niet empirisch getest, omdat het een nieuw ontwikkeld concept betreft. Dit onderzoek biedt echter wel een goede basis voor verder onderzoek.

Ten tweede is tijdens het onderzoek naar voren gekomen dat er tijdens de focusgroepen mogelijk sociaal wenselijk is geantwoord door medewerkers ten aanzien van het kenmerk *relevantie*. Alle medewerkers gaven aan de perceptie te hebben dat integriteit belangrijk is voor de eigen functie of de dagelijkse primaire taken van de organisatie. Dit is opmerkelijk, omdat de meerderheid van de medewerkers bij het kenmerk *zichtbaarheid* aangaf geen of weinig kennis te hebben van het integriteitsbeleid en tevens bleek dat meerdere medewerkers niet over integriteit spreken of er niet veel mee bezig zijn. Er zit een spanning tussen deze antwoorden. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er sociaal wenselijk is geantwoord, zo werd door één van de medewerkers zelf aangegeven: "Op zo'n vraag kan je toch alleen maar een sociaal gewenst antwoord



geven?“. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat medewerkers de perceptie hebben integriteit heel relevant te vinden, maar er niet genoeg bewust van zijn om hier dagelijks actief op te acteren of zich in te verdiepen. Er zijn geen aanwijzingen dat op andere vragen sociaal wenselijk is geantwoord.

Ten derde kon voor dit onderzoek de integriteitscoördinator niet geselecteerd kon worden. Dit is een belemmering voor de generalisatie van de onderzoeksresultaten, omdat onderzoeksresultaten niet onderling vergeleken kunnen worden omdat er één perspectief is (Bryman, 2012). Ook kan hierdoor de anonimiteit verloren gaan, omdat binnen de organisatie bekend is wie de integriteitscoördinator is. Hetgeen afdoet aan de vertrouwelijkheid voor deelname aan het onderzoek.

Ten vierde is de grootte van het onderzoek een beperking, omdat het daardoor geen empirische generalisatie toelaat. Want hoewel gebruik is gemaakt van *purposive sampling*, laat de grootte van het onderzoek (N=25) het niet toe om een definitieve uitspraak te doen over of er bijvoorbeeld daadwerkelijk geen sprake is van een sterk integriteitssysteem in de organisatie, maar kan enkel beschreven worden welke percepties zijn gevonden. Daarvoor zal dit onderzocht moeten worden onder een grotere groep respondenten.

Als laatste kwam uit de resultaten niet duidelijk naar voren wat door leidinggevenden en integriteitscoördinator wordt gedaan om richting medewerkers de perceptie te wekken dat er overeenstemming is tussen de leidinggevende en de integriteitscoördinator. Dat dit niet uit de data naar voren is gekomen is waarschijnlijk primair te wijten aan de vraagstelling. Er had specifiek gevraagd moeten worden naar wát leidinggevenden en de integriteitscoördinator doen om medewerkers het beeld te geven dat ze in overeenstemming zijn, nu is gevraagd: “In hoeverre lig je als leidinggevende met de integriteitscoördinator op een lijn wat betreft het integriteitsbeleid en wat je daarover bespreekt met medewerkers?”. Dit betreft een methodologische beperking.

## 5.10 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van de beperkingen van het onderzoek volgt logischerwijs de aanbeveling om empirisch onderzoek te doen naar het voor dit onderzoek ontwikkelde concept van het sterke integriteitssysteem. Daarbij kan het concept inhoudelijk worden getest door middel van kwantitatief onderzoek. Zo lijkt bijvoorbeeld uit de eerste resultaten naar voren te komen dat het kenmerk zichtbaarheid een randvoorwaarde voor enkele andere kenmerken is, maar is dat ook wel zo? Dit dient nader onderzocht te worden. Tevens kan worden onderzocht of het sterke integriteitssysteem inderdaad zorgt voor het bevorderen voor integer handelen. Daarnaast kan in aanvullend onderzoek een gevalideerde onderzoeksmethode worden ontwikkeld om voor organisaties inzichtelijk te maken hoe zij kunnen meten of er sprake is van een sterk integriteitssysteem.



Een andere aanbeveling is om in meerdere organisaties op grotere schaal onderzoek te doen naar de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem, waardoor de resultaten ook empirisch gegeneraliseerd kunnen worden en inzichten kunnen bieden voor meerdere organisaties. Dit kan zowel in publieke als in private organisaties.

Ook kan worden aanbevolen om toch nader onderzoek te doen in hoeverre de *samenwerking* van leidinggevenden en de integriteitscoördinator een rol speelt, zoals toegelicht bij 5.6. Daarbij is het advies om vooraf te selecteren op organisaties waarbij de leidinggevenden en de integriteitscoördinator veel samenwerken. Ook zouden daarbij specifiek medewerkers uit teams geselecteerd kunnen worden waarbij bijvoorbeeld de leidinggevende niet samenwerkt versus wel samenwerkt met integriteitscoördinator om vervolgens kwantitatief te onderzoeken in hoeverre die samenwerking een rol speelt.

Tevens zou het interessant kunnen zijn om te onderzoeken in hoeverre collega's een rol spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem. Eerder onderzoek naar de totstandkoming van percepties focust zich met name op de rol van leidinggevenden, uit deze resultaten lijken ook collega's een belangrijke rol spelen: dit dient nader onderzocht te worden.

### 5.11 Afsluitend

Wat ik afsluitend graag zou willen meegeven is een uitspraak die op veel dingen van het leven toepasbaar is: “voorkomen is beter dan genezen”. Vaak wordt er veel aandacht besteed aan integriteit naar aanleiding van een integriteitschending of een actualiteit zoals MeToo, maar integriteit verdient het om doorlopende, proactieve aandacht te krijgen. Om Alain Hoekstra te citeren: “Hoe mooi zou het zijn als je kan voorkomen dat integriteitsschendingen zich voordoen?” (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2022).





## 6. Literatuurlijst

- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. V. (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek. *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, 300-301.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of business ethics*, 112(1), 59-78.
- Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45-61.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Boom Lemma.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4de editie). Oxford University Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2007). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.). *Thousand Oaks, CA*: Sage.
- Cunha, R. C. E., & Cunha, M. P. E. (2009). Impact of strategy, strength of the HRM system and HRM bundles on organizational performance. *Problems and perspectives in management*, (7, Iss. 1), 57-69.
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- Ellemers, N. (2021, 8 februari). “Zorg dat gedragscode levend en hufterproof is”. *Financieel Dagblad*. <https://fd.nl/opinie/1429429/zorg-dat-gedragscode-levend-en-hufterproof-is-tub2caWByyC8>
- Frenkel, S. J., & Yu, C. (2011). Managing coworker assistance through organizational identification. *Human Performance*, 24(5), 387-404.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), 291-295.
- Hauff, S., Alewell, D., & Katrin Hansen, N. (2016). HRM system strength and HRM target achievement—toward a broader understanding of HRM processes. *Human Resource Management*, 56(5), 715-729.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Eastford, CT: Martino Publishing.
- Heres, L. (2014). *One Style Fits All? The Content, Origins, and effect of Follower Expectations of Ethical Leadership*. Enschede: Ipskamp (proefschrift VU University Amsterdam).



- Heres, L. (2016). *Tonen van de top*. Universiteit Utrecht. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/tonen-van-de-top-de-rol-van-topambtenaren-in-het-integriteitsbeleid/>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
- Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2022). Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. *Public Integrity*, 1-13.
- Hoekstra, A., Huberts, L., Van Montfort, A., Demmke, C., & Maesschalck, J. (2021, januari). Lokale integriteitssystemen in Nederland, Duitsland en Vlaanderen: Wat er is en wat daarvan te leren valt. Vrije Universiteit Amsterdam.  
[https://www.researchgate.net/publication/349340096\\_Lokale\\_Integriteitssystemen\\_in\\_Nederland\\_Duitsland\\_en\\_Vlaanderen\\_Wat\\_er\\_is\\_en\\_wat\\_daarvan\\_te\\_leren\\_valt](https://www.researchgate.net/publication/349340096_Lokale_Integriteitssystemen_in_Nederland_Duitsland_en_Vlaanderen_Wat_er_is_en_wat_daarvan_te_leren_valt)
- Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2020). Ethics management: A pluralistic and dynamic perspective. *Global Corruption and Ethics Management: Translating Theory into Action*. MD: Rowman & Littlefield Publishers, 109-118.
- Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2021). The integrity of integrity programs: Toward a normative framework. *Public Integrity*, 23(2), 129-141.
- Huberts, L.W.J.C. (2019). *Macht en moraal, Integriteit en kwaliteit van besturen in theorie en praktijk*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Huberts, L. W. J. C., & Hoekstra, A. (Eds.) (2016). Integrity management in the public sector: The Dutch approach. BIOS.
- Huberts, L. W., & Van Montfort, A. J. G. M. (2019). Integrity of governance: Toward a system approach. *Global Corruption and Ethics Management*, 187-193.
- Huis voor Klokkenluiders. (z.d.). *Integriteit in 7 onderdelen*. Integriteit bevorderen | Huisvoorklokkenluiders. Geraadpleegd op 29 juni 2022, van <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/integriteit-bevorderen/integriteit-in-7-onderdelen>
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions the attribution process in person perception. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 219-266). Academic Press.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human resource management*, 53(4), 527-544.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American psychologist*, 28(2), 107.



- Kelman, H. C., & Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility*. Yale University Press.
- KPMG. (2016, februari). *Acht basis soft controls*.  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/20160218-acht-basis-soft-controls.pdf>
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- Maesschalck, J. (2001). Naar een integriteitsbeleid voor ambtenaren. *Samenleving en Politiek*. 8(10): 28-36.
- Maesschalck, J. (2013). Integriteit en integriteitsbeleid. In: Hondeghem A., Van Dooren W., De Rynck F., Verschuere B., Op de Beeck S. (Eds.), *Handboek bestuurskunde*. Brugge: Vanden Broele, 395-421.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2021, mei). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2020*. <https://open.overheid.nl/repository/ronl-40d2dd05-ecdc-4b12-b29a-e9897465fe33/1/pdf/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2020.pdf>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2022, 15 maart). 'Je bent nooit klaar met integriteit'. Wet bescherming klokkenluiders. Geraadpleegd op 3 augustus 2022, van <https://www.wetbeschermingklokkenluiders.nl/actueel/nieuws/2022/03/15/je-bent-nooit-klaar-met-integriteit>
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological review*, 80(4), 252.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual review of sociology*, 22(1), 129-152.
- Morgan, D. L. (1998). *Planning Focus Groups*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319-323.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.



- NOS. (2019, 20 oktober). #MeToo leidde tot de val van grote namen en doorbrak de schaamtecultuur. *NOS.nl*. Geraadpleegd op 20 juli 2022, van <https://nos.nl/artikel/2306889-metoo-leidde-tot-de-val-van-grote-namen-en-doorbrak-de-schaamtecultuur>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength?. *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.
- Piszczek, M. M., & Berg, P. (2020). HR policy attribution: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100701.
- Ribeiro, T. R., Coelho, J. P., & Gomes, J. F. (2011). HRM strength, situation strength and improvisation behavior. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Rijksoverheid. (2020, mei). *Gedragcode Integriteit Rijk* (Nr. 2020). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. <https://www.p-direkt.nl/informatie-rijkspersoneel-2020/documenten/publicatie/2021/12/21/gedragcode-integriteit-rijk-2020>
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2006). De sterkte van het HRM-systeem: Een empirische test van het Bowen & Ostroff model. *Tijdschrift voor HRM*, 9(2), 45-59.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*.
- Segers, M., & Schmale, M. S. E. J. (2022, 17 januari). Meerdere namen genoemd na seksueel grensoverschrijdend gedrag The Voice. *AD.nl*. <https://www.ad.nl/show/meerdere-namen-genoemd-na-seksueel-grensoverschrijdend-gedrag-the-voice~aafd649b/>
- Six, F., van der Veen, M., & Kruithof, N. (2012). Conceptualizing integrity systems in governments and banking. *Public Integrity*, 14(4), 361-382.
- Six, F., & Lawton, A. (2013). Towards a theory of integrity systems: a configurational approach. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 639–658. <https://doi.org/10.1177/0020852313501124>
- Slingerland, W., Six, F. E., & Huberts, L. W. J. C. (2012). Integriteitssystemen en hun werking. In *Integriteit: Integriteit en integriteitsbeleid in Nederland* (pp. 219-238). Kluwer.
- Smetsers, F. P. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid?: een onderzoek naar condities die het samenwerken van professionals in teams beïnvloeden*. Sl:[Sn].
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. (2017). Online focus groups. *Journal of Advertising*, 46(1), 48-60.
- Talsma, J., & Hoekstra, A. (2014). De integriteitscoördinator: spil van interne én externe samenwerking. In *BIOS Jaarboek* (Vol. 2014, pp. 64–73). BIOS.
- Treviño, L.K., Brown, M.E. & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.



- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., Kreiner, G. E., & Bishop, D. G. (2014). Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among Ethics and Compliance Officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 186-205.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*, 41(2), 131–151.  
<https://doi.org/10.2307/41165990>
- Warren, D. E., Gaspar, J. P., & Laufer, W. S. (2014). Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture. *Business Ethics Quarterly*, 24(1), 85–117.  
<https://doi.org/10.5840/beq2014233>
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1999). Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315–335.  
<https://doi.org/10.2307/3857477>
- Van Dale. (2022a). Perceptie. In *Van Dale*. Van Dale Uitgevers. <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/PERCEPTIE#.YIMWK5NBzIE>
- Van Dale. (2022b). Samenwerken. In *Van Dale*. Van Dale Uitgevers. <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/samenwerken#.YtCXZXZByHs>
- Van der Pol, P., & Steijn, B. (2014). HRM-en integriteitsbeleid in de (semi-)publieke sector. In *BIOS Jaarboek* (Vol. 2014, pp. 26–35). BIOS.
- Van Montfort, A. J. G. M., Ogric, B., & Huberts, L. W. J. C. (2018). The (in) completeness of local integrity systems: A cross-sectional study on municipal integrity systems for civil servants in the Netherlands. *Archives of Business Research*, 6(9), 70-90.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Kaptein, M., & Vink, H. (2008). Soft controls bij de rijksoverheid. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 82, 256.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4), 548.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis', in J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley: 97-110.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G.E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 587-596.



## 7. Bijlagen

### Bijlage 1: Topiclijsten/interviewvragen

#### 1.1 Topiclijst/interviewvragen focusgroep medewerkers

#	Vragen	Eventuele doorvraag/verdieping	(verwacht) Topic
	<i>Korte inleiding: Dank voor deelname aan het onderzoek, toelichting over de focusgroep, hoe lang het duurt etc. Tevens wordt nogmaals de vraag gesteld of het opgenomen mag worden en wordt toegelicht wat er met de data zal gebeuren. Ook toelichten dat het transcript wordt toegestuurd. Daarnaast kan op aanvraag het onderzoek voor de definitieve versie wordt ingeleverd nog worden gedeeld.</i>		
1	Wat weet je van het integriteitsbeleid van [de organisatie]?	Wat valt daar onder? Zou je daar een voorbeeld van kunnen geven/ verder toe kunnen lichten? Eventueel doorvragen naar Gedragscode	Zichtbaarheid, begrijpelijkheid, relevantie
2	Hoe ontvang je informatie over het integriteitsbeleid of over integriteit? (Waar vind je het en hoe ontvang je die info?)		Zichtbaarheid
3	Met wie (en wanneer) spreek je over het integriteitsbeleid (of over integriteit)?	Als er voorbeelden worden gegeven: Wat bespreken jullie dan? Wordt hetzelfde besproken met X en X? (zie vraag 6)  Vragen naar integriteitscoördinator of leidinggevende?	Totstandkoming percepties
	<i>Wat is de aanleiding van die gesprekken?</i>		
4	In hoeverre vind je het integriteitsbeleid eenvoudig te begrijpen?	Voorbeeld?	begripelijkheid
5	Heb je het idee dat de leidinggevende en de integriteitscoördinator op een lijn liggen wat betreft het integriteitsbeleid (of integriteit) van [de organisatie]?		Overeenstemming <i>message senders</i>



6	(doorgaan vraag 5) Als je met jouw leidinggevende of met de integriteitscoördinator spreekt over het integriteitsbeleid (of over integriteit), in hoeverre is de boodschap die zij overbrengen richting jullie consistent/hetzelfde?  2:Stel je spreekt wel meerdere keren over integriteit, maar alleen met één van hen: in hoeverre heb je dan het idee dat de boodschap consistent is?	Wat is er dan anders?	Consistente correspondentie  Overeenstemming tussen <i>message senders</i>
7	Hoeveel status of aanzien heeft de integriteitscoördinator volgens jullie in de organisatie?	<i>In hoeverre ontvangt de integriteitscoördinator bijvoorbeeld openlijke steun? Doordat leidinggevende bijv. aangeeft: wat een belangrijke functie het is? Wordt het wel eens benoemd?</i>	Legitimiteit (van de autoriteit)
8	In hoeverre vind je dat integriteit belangrijk is voor jouw eigen functie (dagelijkse werkzaamheden)?	In hoeverre zit daar een verschil in ten opzichte van andere functies bijvoorbeeld?	relevantie
9	Een integriteitsbeleid heeft in principe als doel om integer handelen te bevorderen of integriteitsschendingen tegen te gaan. In hoeverre denk je dat het integriteitsbeleid van de organisatie daar ook daadwerkelijk voor zorgt?	Waarom wel of waarom niet?	validiteit
10	Wordt het opgemerkt in de organisatie als een medewerker niet integer handelt?	Pakkans?	instrumentaliteit
11	Wat gebeurt er volgens jullie op het moment dat een medewerker van de organisatie niet integer handelt (en het dus is opgemerkt)? (rol leidinggevende, rol integriteitscoördinator: waarom denk je dat?)	Zitten daar gevolgen aan vast? Zowel positief als negatief?	Instrumentaliteit
12	In hoeverre ervaren jullie het integriteitsbeleid dat wordt gehanteerd in de organisatie als rechtvaardig?	Waarom? Zou je daar een voorbeeld van kunnen geven?	Rechtvaardigheid
13	We hebben het zojuist gehad over (het beeld dat jullie hebben van) [de organisatie] integriteitsbeleid.  Wie of wat denken jullie dat invloed heeft gehad op het beeld dat jullie hebben van [de organisatie] integriteitsbeleid? En waarom?	Welke rol speelt jouw leidinggevende daarin?  En welke rol speelt de integriteitscoördinator daarin?	Totstandkoming percepties
14	Is er iets waar jullie nog op terug zouden willen komen? Of iets wat je graag nog zou willen delen?		
	<i>Afsluiting &amp; bedanken voor deelname</i>		

### 1.2 Topiclijst/interviewvragen focusgroep leidinggevenden

#	Vraag	Eventuele doorvraag/verdieping	Topic
---	-------	--------------------------------	-------





	<p><i>Inleiding: Dank voor deelname aan het onderzoek, toelichting over de focusgroep, hoe lang het duurt etc. Tevens wordt nogmaals de vraag gesteld of het opgenomen mag worden en wordt toegelicht wat er met de data zal gebeuren. Ook toelichten dat het transcript wordt toegestuurd. Daarnaast kan op aanvraag het onderzoek voor de definitieve versie wordt ingeleverd nog worden gedeeld.</i></p>		
1	Hoe ziet het integriteitsbeleid van [de organisatie] eruit? (Wat weten jullie van het integriteitsbeleid (wat [de organisatie] aan integriteit doet?)		Inleidende vraag
2	Hoe ziet jullie samenwerking met de integriteitscoördinator er momenteel uit?	<p>Hoeveel contact hebben jullie? Zou je daar voorbeelden van kunnen geven? Hoe ziet dat contact er precies uit? Ben je tevreden over de samenwerking?</p>	Samenwerking
3	In hoeverre lig je als leidinggevende met de integriteitscoördinator op een lijn wat betreft het integriteitsbeleid (en integriteit) en wat je daarover bespreekt met medewerkers?	Zijn jullie het bijvoorbeeld eens over wat daarover wordt besproken, of gedeeld?	overeenstemming tussen <i>message senders</i>
4	In hoeverre uiten jullie (zichtbare) steun aan de integriteitscoördinator en het integriteitsbeleid richting medewerkers? (functie bijv. Wel eens benoemd?)		Invloed op legitimiteit vd autoriteit
5	In hoeverre spreek je met jouw team (of medewerkers) over het integriteitsbeleid?	Zou je daar een voorbeeld van kunnen geven? Wat wordt er dan besproken? Hoe frequent.	Contact met medewerkers over integriteitsbeleid
6	Hoe zorgen jullie ervoor dat het integriteitsbeleid voor medewerkers "zichtbaar" is? Dus dat medewerkers weten dat [de organisatie] integriteitsbeleid heeft?		Invloed op zichtbaarheid
7	Wat doen jullie om ervoor te zorgen dat het integriteitsbeleid makkelijk te begrijpen is voor medewerkers?	Komen medewerkers naar jullie toe met vragen over integriteit of beginnen jullie er actief over om toe te lichten?	Invloed op begrijpelijkheid
8	Hoe zorgen jullie ervoor dat medewerkers integer handelen (integriteit) zien als belangrijk voor alle dagelijkse, primaire taken van de organisatie? (dus ook hun eigen werk, niet alleen hoge functies)		Invloed op relevantie
9	Hoe zorgen jullie ervoor dat alle medewerkers weten wat er gebeurt als zij niet integer handelen? Dus dat ze kunnen inschatten wat de gevolgen zijn?		Invloed op instrumentaliteit



10	Wat bespreken jullie met medewerkers over de effecten (of het belang) van het integriteitsbeleid? (het belang dat de organisatie bezig is met integriteit)	Voorbeeld?	Invloed op validiteit
	<i>Wat bespreken jullie met medewerkers over wat het doel van het integriteitsbeleid is?</i>		
11	Wat wordt gedaan om een consistente boodschap over het integriteitsbeleid aan medewerkers te communiceren? Met consistent wordt bedoeld dat een eenduidige/eenzelfde boodschap over het integriteitsbeleid wordt gecommuniceerd met medewerkers?	Stemmen jullie dat af met de integriteitscoördinator?	Invloed op consistente correspondentie
12	Hoe leveren jullie er een bijdrage aan dat het integriteitsbeleid van [de organisatie] door medewerkers als rechtvaardig wordt gezien?		Invloed op rechtvaardigheid
13	Is er iets waar jullie nog op terug zouden willen komen? Of iets wat je graag nog zou willen delen?		
	<i>Afsluiting &amp; bedanken voor deelname</i>		

1.3 Topiclijst/interviewvragen semigestructureerd interview Integriteitscoördinator

#	Vraag	Eventuele doorvraag/verdieping	Topic
	<i>Inleiding: Dank voor deelname aan het onderzoek, toelichting over de focusgroep, hoe lang het duurt etc. Tevens wordt nogmaals de vraag gesteld of het opgenomen mag worden en wordt toegelicht wat er met de data zal gebeuren. Ook toelichten dat het transcript wordt toegestuurd. Daarnaast kan op aanvraag het onderzoek voor de definitieve versie wordt ingeleverd nog worden gedeeld.</i>		
1	Hoe ziet het integriteitsbeleid van [de organisatie] eruit? (Wat weet je van het integriteitsbeleid?)		Inleidende vraag
2	Hoe ziet jouw samenwerking met de leidinggevenden er momenteel uit?	Hoeveel contact hebben jullie? Zou je daar voorbeelden van kunnen geven? Hoe ziet dat contact er precies uit? Ben je tevreden over de samenwerking?	Samenwerking
3	In hoeverre lig je als integriteitscoördinator met de leidinggevenden op een lijn wat betreft het integriteitsbeleid (en integriteit) en wat je daarover bespreekt met medewerkers?	Zijn jullie het bijvoorbeeld eens over wat daarover wordt besproken, of gedeeld?	overeenstemming tussen <i>message senders</i>
4	In hoeverre ervaar je dat de leidinggevenden (zichtbare) steun uiten aan jou als		Invloed op legitimiteit vd autoriteit



	integriteitscoördinator (en het integriteitsbeleid) richting medewerkers?		
5	In hoeverre spreek je met medewerkers over het integriteitsbeleid? OF Hoe ziet jouw contact met medewerkers over het integriteitsbeleid eruit?	Zou je daar een voorbeeld van kunnen geven? Wat wordt er dan besproken? Hoe frequent.	Contact met medewerkers over integriteitsbeleid
6	Hoe zorgen je ervoor dat het integriteitsbeleid voor medewerkers "zichtbaar" is? Dus dat medewerkers weten dat [de organisatie] integriteitsbeleid heeft?		Invloed op zichtbaarheid
7	Wat doe je om ervoor te zorgen dat het integriteitsbeleid makkelijk te begrijpen is voor medewerkers?	Komen medewerkers naar jullie toe met vragen over integriteit of beginnen jullie er actief over om toe te lichten?	Invloed op begrijpelijkheid
8	Hoe zorg je ervoor dat medewerkers integer handelen (integriteit) zien als belangrijk voor alle dagelijkse, primaire taken van de organisatie? (dus ook hun eigen werk, niet alleen hoge functies)		Invloed op relevantie
9	Hoe zorg je ervoor dat alle medewerkers weten wat er gebeurt als zij niet integer handelen? Dus dat ze kunnen inschatten wat de gevolgen zijn?		Invloed op instrumentaliteit
10	Wat bespreek je met medewerkers over de effecten (of het belang) van het integriteitsbeleid?	Voorbeeld?	Invloed op validiteit
	<i>Wat bespreek je met medewerkers over wat het doel van het integriteitsbeleid is?</i>		
11	Wat wordt gedaan om een consistente boodschap over het integriteitsbeleid aan medewerkers te communiceren? Met consistent wordt bedoeld dat een eenduidige/eenzelfde boodschap over het integriteitsbeleid wordt gecommuniceerd met medewerkers?	Stemmen je dat bijvoorbeeld af met leidinggevenden?	Invloed op consistente correspondentie
12	Hoe lever je er een bijdrage aan dat het integriteitsbeleid van [de organisatie] door medewerkers als rechtvaardig wordt gezien?		Invloed op rechtvaardigheid
13	Is er iets waar je nog op terug zouden willen komen? Of iets wat je graag nog zou willen delen?		
	<i>Afsluiting &amp; bedanken voor deelname</i>		



## Bijlage 2: Toestemmingsformulier voor deelname onderzoek

### TOESTEMMINGSVERKLARING

#### voor deelname aan afstudeeronderzoek

#### 'Een sterk integriteitssysteem'

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb de schriftelijke informatie over de omgang met mijn gegevens en de door mij verstrekte informatie gelezen. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgaaf van reden. Alle data die tot op het moment van intrekking van de toestemming is verzameld, kan worden gebruikt voor het onderzoek.

Ik stem ermee in om aan het onderzoek deel te nemen:

**Naam:**

**Handtekening:**

**Datum:**

---

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon mondeling en schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

**Naam:** Ayla Rebel

**Functie:** Masterstudent Strategisch Human Resource Management

**Handtekening:**

**Datum:**



## ‘Een sterk integriteitssysteem’

### Waar gaat het onderzoek over?

Het doel van een integriteitsbeleid is om integer handelen te bevorderen en integriteitsschendingen tegen te gaan. Uit eerder onderzoek blijkt dat enkel het hebben van een integriteitsbeleid voor organisaties echter geen garantie is dat medewerkers ook integer handelen. Dat roept de vraag op: wat kan ervoor zorgen dat een integriteitsbeleid ook daadwerkelijk zorgt voor het bevorderen van integer handelen?

Het beeld dat medewerkers hebben van een integriteitsbeleid bepaalt mede of integer handelen ook daadwerkelijk wordt bevorderd. *Hoe* het beeld dat medewerkers van het integriteitsbeleid hebben tot stand komt is echter nog niet eerder uitgebreid onderzocht. Terwijl juist die informatie ervoor kan zorgen dat de implementatie van een integriteitsbeleid kan worden verbeterd.

Daarom wordt in dit afstudeeronderzoek gekeken naar het beeld dat medewerkers van [de organisatie] van het integriteitsbeleid hebben en hoe dit beeld tot stand komt. Daarbij wordt ook gekeken naar de rol die leidinggevend en de integriteitscoördinator daarbij spelen.

### Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in hoe het beeld dat medewerkers hebben van het integriteitsbeleid tot stand komt. De uitkomst van het onderzoek kan waardevolle informatie voor [de organisatie] opleveren en zo bijdragen aan het verder verbeteren van het integriteitsbeleid. Ook levert dit onderzoek een bijdrage aan de wetenschappelijke integriteitsliteratuur.

### In het onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

*Welke rol speelt de samenwerking van leidinggevend en de integriteitscoördinator bij de totstandkoming van medewerkerspercepties van het integriteitssysteem?*

In het onderzoek worden een aantal (wetenschappelijke) termen gebruikt die ook terugkomen in de onderzoeksvraag. De term “medewerkerspercepties” staat voor het beeld dat medewerkers hebben (van het integriteitsbeleid). “Een sterk integriteitssysteem” is een wetenschappelijke term die inhoudt in dat het beeld dat medewerkers hebben van het integriteitsbeleid zo is, dat het voldoet aan de negen kenmerken van een sterk integriteitssysteem en bijdraagt aan het bevorderen van integer handelen.

### Wat betekent deelname aan het onderzoek?

#### *Tekst voor medewerkers:*

Indien u deelneemt aan het onderzoek, zal u deelnemen aan een focusgroep. In de focusgroep worden vragen gesteld over het beeld dat u heeft van het integriteitsbeleid van [de organisatie]. Omdat het een focusgroep betreft, hoeft u niet enkel antwoord te geven op de vragen die worden gesteld, maar is er ook ruimte om met de andere deelnemers in gesprek gaan over de gestelde vragen.

De focusgroep zal ongeveer 45 minuten duren en vindt online plaats via [naam applicatie]. Er nemen in



totaal 4 personen deel aan de focusgroep, alle deelnemers zijn werkzaam bij [de organisatie]. De focusgroep wordt begeleid door student Ayla Rebel. De focusgroep zal na toestemming van alle deelnemers worden opgenomen.

Uw deelname zou een grote meerwaarde betekenen voor het onderzoek en wordt zeer op prijs gesteld.

*Tekst voor leidinggevenden:*

Indien u deelneemt aan het onderzoek, zal u deelnemen aan een focusgroep. In de focusgroep worden vragen gesteld over het integriteitsbeleid, uw rol in het integriteitsbeleid en de samenwerking met de integriteitscoördinator .

De focusgroep zal maximaal 45 minuten duren en vindt online plaats via [naam applicatie]. Er nemen in totaal 4 personen deel aan de focusgroep, de andere deelnemers vervullen tevens een leidinggevende positie binnen [de organisatie]. De focusgroep wordt begeleid door student Ayla Rebel. De focusgroep zal na toestemming van alle deelnemers worden opgenomen.

Omdat het een focusgroep betreft, hoeft u niet enkel antwoord te geven op de vragen die worden gesteld, maar is er ook ruimte om met de andere deelnemers in gesprek gaan over de gestelde vragen.

Uw deelname zou een grote meerwaarde betekenen voor het onderzoek en wordt zeer op prijs gesteld.

*Tekst voor de integriteitscoördinator:*

Indien u deelneemt aan het onderzoek, zal u deelnemen aan een interview. In het interview worden vragen gesteld over het integriteitsbeleid, uw rol in het integriteitsbeleid en de samenwerking met leidinggevenden.

Het interview zal maximaal 45 minuten duren en vindt online plaats via [naam applicatie]. Het interview wordt afgenomen door student Ayla Rebel. Het interview zal na toestemming worden opgenomen.

Uw deelname zou een grote meerwaarde betekenen voor het onderzoek en wordt zeer op prijs gesteld.

**Hoe ga ik met de verstrekte gegevens om?**

Als student van de Universiteit Utrecht hecht ik veel waarde aan vertrouwelijkheid en word ik geacht te handelen conform de richtlijnen onderzoeksethiek die door de masteropleiding Strategisch Human Resource Management zijn vastgesteld en waarvan ik kennis heb genomen. Het vertrouwelijkheidsprotocol dat ik in dit onderzoek hanteer wordt hieronder samengevat:

1. De informatie die aan mij wordt verstrekt tijdens interviews, gesprekken, via bestanden, e-mail of anderszins, wordt conform de daartoe geldende wet- en regelgeving en aldus vertrouwelijk behandeld.
2. In de rapportage van het onderzoek zal geen tot personen, situaties of organisaties herleidbare informatie worden opgenomen en zullen geen personen, organisaties of organisatieonderdelen worden genoemd, met inachtneming van het bepaalde bij of krachtens de Algemene verordening gegevensbescherming. Dit geldt ook voor eventuele mededelingen aan derden (bijvoorbeeld in toelichtingen op het onderzoek).



3. De in punt 2 en 3 beschreven handelwijze geldt niet voor zover de tot personen, situaties of organisaties herleidbare informatie afkomstig is uit openbare bronnen.
4. Alle data die aan mij ter beschikking wordt gesteld, worden zo spoedig mogelijk na ontvangst opgeslagen binnen Europa op een door de Universiteit Utrecht aan mij beschikbaar gestelde, beveiligde digitale omgeving op OneDrive.
5. Het interview c.q. de focusgroep wordt ten behoeve van de analyse opgenomen, behalve als de geïnterviewde daar onoverkomelijke bezwaren tegen heeft. Na het interview wordt een gespreksverslag gemaakt. Het gespreksverslag wordt standaard aan de geïnterviewde voorgelegd ter vaststelling van een correcte weergave van de uitspraken. Eventuele reacties van de geïnterviewde worden toegevoegd aan het gespreksverslag. Het gespreksverslag wordt definitief vastgesteld nadat de reactie van de gesprekspartner is ontvangen of als binnen twee weken geen reactie is ontvangen. Het definitieve gespreksverslag van het interview wordt niet als bijlage opgenomen in het rapport.
6. Op verzoek kunnen deelnemers een week voorafgaand aan de definitieve vaststelling van de scriptie een (vertrouwelijke) conceptversie ontvangen. Zij worden daarbij in de gelegenheid gesteld om correcties te verzoeken op feitelijke onjuistheden en de anonimiteit van de verstrekte informatie en gegevens te controleren. De analyse van de gegevens en de bijbehorende conclusies valt ten deel aan de student.
7. De student is verplicht geheimhouding te betrachten van de tijdens het onderzoek verzamelde persoonsgegevens. Deze geheimhoudingsplicht geldt, zoveel als in het kader van het onderzoek mogelijk is, ook tegenover de begeleidend docent, prof. dr. Leonie Heres.
8. Gedurende en na afloop van het onderzoek worden de pseudonimiseerde<sup>4</sup> gespreksverslagen en overige ter beschikking gestelde documenten bij de Universiteit Utrecht gearhiveerd en beheerd in een beveiligde dataopslag. Dit geldt conform eisen van de opleiding voor de minimale periode van 1 jaar na vaststelling van de beoordeling van de scriptie. Opslag zal plaatsvinden met inachtneming van de in de punten 1 en 2 aangegeven vertrouwelijkheid en geldende wet- en regelgeving. De audio-opnames van de interviews en focusgroepen worden na vaststelling van de definitieve scriptie vernietigd; enkel de pseudonimiseerde gespreksverslagen worden bewaard.
9. De Universiteit Utrecht behoudt zich het recht voor om in wetenschappelijke en professionele publicaties verslag te doen van het onderzoek, met inachtneming van de vertrouwelijkheid en anonimiteit van deelnemers. Eventueel hergebruik van de voor dit onderzoek verzamelde data en materialen voor andere doeleinden dan de doelen die hierboven zijn uiteengezet, vindt echter uitsluitend plaats na voorafgaande expliciete toestemming van de betrokken deelnemers.

---

<sup>4</sup> Alle informatie die redelijkerwijs kan leiden tot directe identificatie van individuen wordt verwijderd en vervangen door een respondentcode. De sleutel voor de respondentcodes wordt separaat van de andere data opgeslagen. Net als de data worden ook de respondentcodes versleuteld opgeslagen. Na afloop van de minimale bewaarperiode van de data wordt alle identificeerbare data (zoals de respondentcodes) vernietigd of gedeïdentificeerd zodat deze niet langer herleidbaar zijn.





**Vragen?**

Indien u aanvullende vragen heeft, of klachten over het onderzoek, kunt u altijd contact opnemen met de student:

**Naam: Ayla Rebel**

**E-mail: [a.s.rebel@students.uu.nl](mailto:a.s.rebel@students.uu.nl)**

**Telefoon: 06-XXXXXXX**



## Bijlage 3: Codeboom

### Medewerkers

- Medewerkerspercepties van het integriteitssysteem
  - Percepties van zichtbaarheid
    - Niet zichtbaar
    - Wel zichtbaar
    - Zichtbaar sinds MeToo/The Voice
    - Rijksportaal
    - Indiensttredingstraject
    - Kent gedragscode, maar niet inhoudelijk
  - Percepties van begrijpelijkheid
    - Eenvoudig te begrijpen
    - Niet bekend met gedragscode, dus weet niet of het begrijpelijk is
  - Percepties van legitimiteit
    - Lage status
      - Kent integriteitscoördinator niet
      - Kent integriteitscoördinator wel
    - Geen hoge, geen lage status
    - Vindt dat integriteitscoördinator meer bekend moet zijn
  - Percepties van relevantie
    - Wel relevant
      - ‘vanzelfsprekend’
      - Niet dagelijks mee bezig
  - Percepties van instrumentaliteit
    - Kan gevolgen inschatten
      - Weet exacte consequenties niet
    - Kan gevolgen niet inschatten
    - Integriteitsschending wordt opgemerkt
  - Percepties van validiteit
    - Beleid behaalt doel
    - Weet niet of het beleid het doel behaalt
    - Negatieve ervaring meegemaakt
  - Percepties van consistente correspondentie



- Wel consistente correspondentie
  - Boodschap evolueert
  - Consistente boodschap van leidinggevende
- Percepties van overeenstemming tussen message senders
  - Wel overeenstemming
  - Weet niet of er overeenstemming is
  - Doet geen uitspraak
- Percepties van rechtvaardigheid
  - Wel rechtvaardig
  - Weet niet of het rechtvaardig is
  - Niet rechtvaardig
- Totstandkoming van medewerkerspercepties
  - Rol leidinggevende
    - Gesprekken over integriteit(sbeleid)
      - Na MetToo of The Voice
    - Functioneringsgesprek
    - Eerste aanspreekpunt
      - Laagdrempelig
    - Voorbeeldgedrag
    - Leidinggevende vertaalt beleid
  - Rol integriteitscoördinator
    - Rijksportaal
    - Indiensttreding
    - Dilemmatraining
  - Rol directe collega
  - Een situatie zien gebeuren
  - Nieuwsbrief/mail
  - Erover praten geeft aanleiding
  - Vertrouwenspersoon

### **Leidinggeven en integriteitscoördinator**

- Samenwerking Leidinggevende en Integriteitscoördinator
  - Hoeveelheid samenwerking



- Geen samenwerking
  - Nu niet, als er wat speelt wellicht wel
- Wel samenwerking, niet nauw
  - Vraag gestuurd vanuit leidinggevende
- Veel samenwerking
  - Integriteitsoverleg
- Aard van de samenwerking
  - Contact i.v.m. dilemma of vraag van leidinggevende
  - Vraag gestuurd vanuit leidinggevende
  - (Dilemma)training
  - Managementoverleg
  - Niet proactief afstemmen boodschap
- Rol bij totstandkoming medewerkerspercepties (volgens L + I)
  - Invloed op zichtbaarheid
    - Gesprek met medewerker
    - Indiensttreding
    - MeToo/The Voice
    - Dilemmatraining
    - Rijksportaal
    - Mail
  - Invloed op begrijpelijkheid
    - Medewerker stelt vragen
    - Geen actieve rol/ weet het niet
    - Via Indiensttreding
    - Via dilemmatrainingen
    - Managementoverleg (I aan L)
    - Informatie Rijksportaal
    - *Handout* 1 pagina gedragscode
  - Invloed op legitimiteit
    - ICC benoemen richting medewerkers
      - Doorverwijzen naar ICC
    - Benoemt ICC niet
    - Uit geen openbare steun
    - Leidinggevende kent ICC niet



- Indiensttredingstraject
  - Voorstellen via dilemmatraining door L
- Positionering ICC in organisatie
- Invloed op relevantie
  - Gesprek met medewerker
  - Geen gesprek met medewerker
  - Indiensttreding of training
- Invloed op instrumentaliteit
  - Bespreekt eventuele gevolgen schending niet
  - Voorbeeldgedrag
  - Gedragscode
- Invloed op validiteit
  - Wordt niet besproken
    - Belang integriteit wel besproken, integriteitsbeleid niet
  - Wordt wel besproken
  - Aantal integriteitsschendingen: niet gedeeld
- Invloed op consistente correspondentie
  - Boodschap wordt niet afgestemd
    - Advies na MeToo/The Voice
    - Managementoverleg
  - Wel consistentie in boodschap
  - Consistentie in boodschap leidinggevenden
- Invloed op overeenstemming tussen *message senders*
  - Is wel overeenstemming tussen L + I
- Invloed op rechtvaardigheid
  - Voorbeeldgedrag
  - Rechtvaardigheid niet besproken
  - Geen terugkoppeling integriteitsschending