

## De Grondslagen van Integriteit

Een onderzoek naar de invloed van individuele, baan- en organisatiefactoren op de integriteit van ambtenaren

**Farley Ishaak** 285995



*Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master Bestuurskunde / Master of Public Administration  
Masterprogramma Arbeid, Organisatie & Management*

**Prof. dr. A.J. Steijn**  
*Begeleidend docent Erasmus Universiteit Rotterdam*

**Dr. S. van Thiel**  
*Tweede lezer Erasmus Universiteit Rotterdam*

**Ir. W.A.J.M. van Loosbroek**  
*Stagebegeleider gemeente Zoetermeer*

**Juli 2008**



---

## Voorwoord

Na omzwervingen via Bouwkunde aan de TU Delft en Econometrie aan de Erasmus Universiteit, wist ik het (voor de derde keer) zeker: ik wilde Bestuurskunde studeren! Driemaal is scheepsrecht, zo is ook in dit geval gebleken. Nu, na vier jaar de studie Bestuurskunde gevolgd te hebben, ben ik namelijk verheugd mijn bul te halen aan de faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

### **Difficile est tenere quae acceperis nisi exerceas**

*Het is moeilijk te onthouden wat je wordt geleerd, tenzij je het geleerde aanwendt*

Om datgene wat ik de afgelopen jaren heb geleerd aan te wenden, heb ik het afgelopen half jaar stage gelopen bij de gemeentelijke organisatie van Zoetermeer. Gedurende deze stage heb ik onderzocht waarom en wanneer werknemers zich integer gedragen. Dit was voor mij bij uitstek de gelegenheid om mijn kennis over het openbaar bestuur en mijn onderzoeksvaardigheden te tonen. Het resultaat, het onderzoeksrapport *De Grondslagen van Integriteit*, ligt voor u.

### **Alterum alterius auxilio eget**

*De één heeft de hulp van de ander nodig*

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door steun en hulp van anderen. Allereerst wil ik de heer Steijn bedanken voor het delen van zijn deskundigheid. Zelf gaf hij tijdens een bespreking aan dat ik gedurende het afstudeertraject weinig begeleiding nodig heb gehad en dat ik als een soort 'zelfsturende organisatie' te werk ben gegaan. Dat ik in staat was mijzelf te sturen is echter grotendeels aan hem danken. De afgelopen jaren heeft hij een aanzienlijke bijdrage geleverd aan mijn ontwikkeling, waardoor ik het nodige zelfvertrouwen heb gekregen om zelfstandig te onderzoeken. Van de universiteit wil ik ook mevrouw Van Thiel bedanken voor het werpen van een kritische blik op deze scriptie. In dit rijtje kan mijn stagebegeleider de heer Van Loosbroek niet onvermeld blijven. Zonder zijn intensieve begeleiding had dit rapport niet tot stand kunnen komen. Voorts wil ik alle respondenten, onder wie de geïnterviewde deskundigen en de geïnterviewde en geënquêteerde ambtenaren van de gemeente Zoetermeer, bedanken voor hun deelname aan het onderzoek. Ook ben ik dank verschuldigd aan enkele van mijn medestudenten, die op informele wijze meediscussieerden over dit onderzoek. Tot slot richt ik het dankwoord aan mijn familie, vrienden en in het bijzonder aan mijn vriendin. Zij hebben mij gedurende de studie en het afstudeertraject op verschillende fronten gesteund.

### **Disciplina vitae scipio**

*Onderwijs is een staf voor het leven*

Met deze gedachte in het achterhoofd, geef ik mijn status als student op en ben ik verheugd mijn carrière in gang te zetten als trainee bij het Interprovinciaal Overleg in Den Haag. Ik wens u veel leesplezier toe!

Farley Ishaak  
Zoetermeer, juli 2008

---

## Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is tweeledig: het vaststellen van de determinanten van integer gedrag en zodoende te komen tot een advies voor een effectief integriteitsbeleid voor de gemeente Zoetermeer. In het onderstaande is samengevat hoe dit doel is verwezenlijkt.

### Aanleiding

Op het VNG-congres in 1992 luidde oud-minister van BZK, Ien Dales, door middel van een indrukwekkende speech een nieuw tijdperk in. Een tijdperk waarin de integriteit van Nederlandse ambtenaren, bestuurders en politici goed onder de loep wordt genomen. Sindsdien is er bij de overheid veel gebeurd op dit vlak. Vandaag de dag worden er regelmatig workshops en cursussen georganiseerd om integer gedrag op de werkplek te bevorderen. De inspanningen van Dales hebben veertien jaar na dato geleid tot wetswijziging: in de Ambtenarenwet van 1 maart 2006 is opgenomen dat alle overheidswerkgevers verplicht zijn een integriteitsbeleid te voeren voor hun werknemers.

Sinds twee jaar is iedere overheidsorganisatie dus in touw met het ontwikkelen en implementeren van een integriteitsbeleid. Zo ook de gemeentelijke organisatie van Zoetermeer. Van een volledig uitgewerkt integriteitsbeleid voor deze organisatie is echter nog geen sprake. Voor de gemeente Zoetermeer is het zodoende relevant om te onderzoeken hoe een integriteitsbeleid op effectieve wijze kan worden ingevuld.

Om een integriteitsbeleid van nodige effectiviteit te voorzien, is het van belang om mogelijke causaliteit onder de loep te nemen. Wat stimuleert werknemers om zich niet-integer te gedragen? In de loop der jaren heeft menig auteur zich uitgesproken over de mogelijke oorzaken van integriteitsschendingen. Een gangbare indeling van oorzaken is die tussen individuele, baan- en organisatiefactoren. Empirisch onderzoek dat het belang van deze factoren verduidelijkt, is echter tot op heden niet beschikbaar. Het is niet bekend waar we ons in een integriteitsbeleid op moeten richten: op het individu, op de baan of op de organisatie?

### Onderzoekopzet

Om meer kennis te verkrijgen over bovenstaande problematiek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *In welke verhouding zijn individuele, baan- en organisatiefactoren bepalend voor de integriteit van ambtenaren en hoe kan kennis van deze verhouding effectief worden toegepast in een integriteitsbeleid?* In dit onderzoek zijn er drie fasen van dataverzameling te onderscheiden: het vooronderzoek, het kwantitatieve hoofdonderzoek en het aanvullende kwalitatieve onderzoek. In de eerste fase heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden en zijn er interviews met ambtenaren en met deskundigen op het gebied van integriteit afgenomen. Ook zijn er in het vooronderzoek gegevens verzameld middels een mini-enquête. Op basis van dit vooronderzoek is er een aantal factoren geselecteerd, die mogelijk van invloed zijn op de integriteit van werknemers.

In de tweede fase is een grootschalige enquête uitgezet voor de werknemers van de gemeente Zoetermeer. Door middel van deze enquête zijn zowel de onafhankelijke variabelen (individuele, baan- en organisatiefactoren) als de afhankelijke variabele (integriteit van werknemers) gemeten. Ter meting van het laatstgenoemde is overgegaan tot constructie van een nieuwe meetschaal. Na gestructureerd enkele stappen gevolgd te hebben, is gekomen tot een integriteitsmeetinstrument bestaande uit 35 items. De uiteindelijke vragenlijst is *at random* verspreid onder 500 ambtenaren en is volledig ingevuld en teruggestuurd door 302 respondenten (response: 60%). In de

---

laatste fase zijn wederom deskundigen geïnterviewd. Ditmaal om de resultaten van de enquête te voorzien van praktische bruikbaarheid.

### **Analyse**

Door middel van een bestaande schaal van tien vragen is de steekproef allereerst gecontroleerd op sociaal wenselijke beantwoording. Ongeveer 25% van de respondenten is verwijderd op basis van een te hoog gevonden sociale wenselijkheidsscore. Na berekening van de relaties tussen de individuele factoren en de integriteit van werknemers blijkt Public Service Motivation (PSM) in hoge mate te correleren met integer gedrag. Door deze correlatie van 0.37 is vastgesteld dat het karakterkenmerk PSM in hoge mate bepalend is voor integer gedrag. Van de baanfactoren zijn de functiekwetsbaarheid, het salaris en de werkdruk significant gerelateerd aan integer gedrag. De gevonden waarden tussen de 0.14 en de 0.20 duiden op minder relevante factoren dan het karakter. Van de gemeten organisatiefactoren correleren de organisatiecultuur en de controle op output met de integriteit van werknemers. Met soortgelijke correlaties als bij de baanfactoren wijst ook deze bevinding op gematigde relevantie ten opzichte van de individuele factoren. Een regressieanalyse bevestigt deze gevolgtrekking: 14% van de integriteitsscores kunnen verklaard worden door de individuele factoren tegenover 7% en 6% door de baan- en organisatiefactoren. De verhouding van de individuele, baan- en organisatiefactoren kan nagenoeg vastgesteld worden op 2:1:1.

### **Conclusies en aanbevelingen**

Vastgesteld is dat niet-integer gedrag vooral een individueel gerelateerd probleem is. In welke mate een werknemer integer dan wel niet-integer handelt wordt in sterke mate bepaald door het karakter van de persoon. Een optimale combinatie van alle bevindingen leidt tot de conclusie dat een organisatie op effectieve wijze meer integer gemaakt kan worden als er integere werknemers worden binnengehaald en als deze worden geïntroduceerd in een integere organisatiecultuur. Beïnvloedingsmogelijkheden voor de integriteit van de organisatie liggen dus vooral bij de werving en selectie van sollicitanten en vervolgens bij de introductie van nieuw personeel. Op basis van deze conclusies is een drietal concrete aanbevelingen geformuleerd voor de gemeente Zoetermeer.

- 1) Er dient een protocol opgesteld te worden voor het screenen van sollicitanten.
- 2) Er dient aandacht besteed te worden aan integriteit in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- 3) Er dient een integriteitscoördinator aangesteld te worden.

De eerste twee aanbevelingen vloeien direct voort uit de kwantitatieve resultaten. De derde aanbeveling is een noodzakelijke voorwaarde om de eerste twee te implementeren. Als er een integriteitsbeleid gevoerd gaat worden, dient dit organisatorisch ingebed te worden om niet op de achtergrond te geraken. Het aanstellen van een integriteitscoördinator, met het coördineren van het integriteitsbeleid als hoofdtaak, waarborgt de continuïteit van een integriteitsbeleid.

Bij deze conclusies en aanbevelingen is nog een opmerking op zijn plaats. Kenmerken van het individu blijken uit dit onderzoek het meest relevant te zijn. Dit betekent echter niet dat baan- en organisatiefactoren er niet toe doen. Geconcludeerd is slechts dat het zwaartepunt ligt bij het individu. Wanneer een integriteitsbeleid ontwikkeld wordt, dient er dus allereerst rekening gehouden te worden met individueel gerelateerde factoren.

---

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord.....</b>	<b>1</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>4</b>
<b>Lijst met gebruikte afkortingen .....</b>	<b>6</b>
<b>Lijst met tabellen, schema's en figuren .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding .....	9
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen.....	10
1.3 Afbakening van het onderzoeksveld.....	11
1.4 Relevantie .....	12
1.5 Onderzoeksontwerp.....	13
1.6 Leeswijzer .....	13
<b>2 Context: integriteit in het openbaar bestuur.....</b>	<b>15</b>
2.1 Integriteit in Nederland .....	15
2.2 Integriteit in organisaties .....	17
2.3 Integriteit in de gemeente Zoetermeer.....	19
2.4 Samenvatting en conclusie .....	20
<b>3 Theoretisch kader .....</b>	<b>21</b>
3.1 De definitie van integriteit .....	21
3.2 Waarden in het openbaar bestuur.....	23
3.3 De oorzaken van integer en niet-integer gedrag .....	26
3.3.1 Individuele factoren .....	28
3.3.2 Baanfactoren.....	30
3.3.3 Organisatiefactoren.....	32
3.4 Samenvatting en conclusie .....	34
<b>4 Onderzoeksopzet.....</b>	<b>36</b>
4.1 Strategie.....	36
4.2 Methoden en technieken.....	37
4.3 Steekproefbeschrijving.....	38
4.4 Operationalisatie onafhankelijke variabelen.....	39
4.4.1 Individuele factoren .....	40
4.4.2 Baanfactoren.....	41
4.4.3 Organisatiefactoren.....	43
4.5 Operationalisatie afhankelijke variabele.....	47
4.5.1 Integriteitstesten .....	47
4.5.2 Meetinstrument integriteit.....	49
4.5.3 Validiteit en betrouwbaarheid .....	53
4.6 Samenvatting en conclusie .....	55

---

<b>5</b>	<b>Empirische bevindingen</b>	<b>56</b>
5.1	Controle op sociale wenselijkheid	56
5.2	De invloed van individuele factoren	57
5.3	De invloed van baanfactoren	61
5.4	De invloed van organisatiefactoren	64
5.5	Individu, baan of organisatie?	65
5.6	Samenvatting en conclusie	67
<b>6</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>69</b>
6.1	Deelconclusies	69
6.1.1	Beantwoording deelvraag 1	69
6.1.2	Beantwoording deelvraag 2	69
6.1.3	Beantwoording deelvraag 3	72
6.1.4	Beantwoording deelvraag 4	72
6.2	Conclusie	73
6.3	Aanbevelingen	74
6.3.1	Personeelsselectie	74
6.3.2	Organisatiecultuur	75
6.3.3	Integriteitscoördinator	75
<b>7</b>	<b>Reflectie</b>	<b>77</b>
7.1	Kanttekeningen bij het onderzoek	77
7.2	Vervolgonderzoek?	78
	<b>Bronvermelding</b>	<b>79</b>
	Literatuur	79
	Het Internet	85
	Documenten	85
	Diversen	87
	<b>Bijlagen</b>	<b>88</b>
1	Organogram Gemeente Zoetermeer	89
2	Interview met dhr. drs. Pim van der Pol	90
3	Interview met dhr. drs. Alex Straathof	92
4	Interview met dhr. prof. dr. Ronald Jeurissen	95
5	Interview met dhr. prof. dr. Leo Huberts	101
6	Interview met dhr. mr. Floor de Bruin	104
7	Interview met mevr. drs. Heleen de Koningh	105
8	Enquête ambtenaren gemeente Zoetermeer	107
9	Frequenties functiewetsbaarheden	113
10	Frequentieverdeling arbeidssatisfactie	114
11	Frequentieverdeling aspecten organisatiecultuur	116
12	Memo Gemeente Zoetermeer	118

---

## Lijst met gebruikte afkortingen

ASPA	American Society for Public Administration
B&W	Burgemeester en Wethouders
BIOS	Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAR	Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CMT	Concern Management Team
EGPA	European Group of Public Administration
EIBE	European Institute for Business Ethics
EMPS	Employers Mutual Protection Service
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
HAVO	Hoger algemeen voortgezet onderwijs
HBO	Hoger beroepsonderwijs
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IPO	Interprovinciaal Overleg
IRT	Interregionaal Rechercheteam
JSI	Job Satisfaction Index
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler
MBO	Middelbaar beroepsonderwijs
NPI	Nederlandse Politie Instituut
NU '91	Nieuwe Unie '91
OP KOERS	Op kwaliteit, ontwikkeling en resultaat sturen
OR	Ondernemingsraad
PSM	Public Service Motivation
SAAB	Stadsdelen Aanbesteden Afvalverwerking Bouw en Woningtoezicht
SPSS	Statistical Packages for Social Sciences
TNO	Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek
UVW	Unie van Waterschappen
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VS	Verenigde Staten van Amerika
VMBO	Voortgezet middelbaar beroepsonderwijs
VWO	Voortgezet wetenschappelijk onderwijs
VU	Vrije Universiteit
VWS	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WO	Wetenschappelijk onderwijs
WHO	World Health Organization
ZUWO	Zoetermeerse Uitwerkingsovereenkomst



---

## Lijst met tabellen, schema's en figuren

### Hoofdstuk 2 (blz. 14-19)

- Tabel 2.1 Geregistreerde integriteitsschendingen bij de Rijksoverheid  
Tabel 2.2 Geregistreerde integriteitsschendingen bij de gemeente Amsterdam  
Tabel 2.3 Gepubliceerde onderzoeken naar integriteitsschendingen op de werkvloer

- Schema 2.1 Enkele onderzoeksresultaten  
Schema 2.2 Integriteitsbevorderende maatregelen gemeente Zoetermeer

### Hoofdstuk 3 (blz. 15-34)

- Tabel 3.1 Waarden en gemiddelde rapportcijfers  
Tabel 3.2 Belangrijke waarden in de gemeente Zoetermeer

- Figuur 3.1 Conceptueel model: individuele factoren  
Figuur 3.2 Conceptueel model: baanfactoren  
Figuur 3.3 Conceptueel model: organisatiefactoren

### Hoofdstuk 4 (blz. 35-54)

- Tabel 4.1 Schaal ter meting van de PSM  
Tabel 4.2 Schaal ter meting van de werkdruk  
Tabel 4.3 Schaal ter meting van de functiekwetsbaarheid  
Tabel 4.4 Schaal ter meting van de arbeidssatisfactie  
Tabel 4.5 Schaal ter meting van het voorbeeldgedrag van de leidinggevende  
Tabel 4.6 Schaal ter meting van de managementstijl  
Tabel 4.7 Items ter meting van de controle  
Tabel 4.8 Schaal ter meting van de organisatiecultuur  
Tabel 4.9 Schaal ter meting van de aandacht voor integriteit  
Tabel 4.10 Schaal ter meting van de organisatierechtvaardigheid  
Tabel 4.11 Schaal ter meting van de waardenaleving  
Tabel 4.12 Schaal ter meting van de normnaleving  
Tabel 4.13 Schaal ter meting van de regelnaleving  
Tabel 4.14 Schaal voor sociale wenselijkheid

- Schema 4.1 Testconstructie

- Figuur 4.1 Strategiekeuze  
Figuur 4.2 Grafische weergave van de steekproef  
Figuur 4.3 Conceptueel model 'integriteit'

### Hoofdstuk 5 (blz. 55-66)

- Tabel 5.1 Kolmogorov-Smirnov toets op normaalverdeling  
Tabel 5.2 Beschrijving geslacht t.o.v. integriteit  
Tabel 5.3 T-toets voor het geslacht t.o.v. integriteit  
Tabel 5.4 Beschrijving leeftijd t.o.v. integriteit  
Tabel 5.5 T-toets voor de leeftijdsklasse 31-40 jaar t.o.v. integriteit  
Tabel 5.6 Beschrijving diensttijd t.o.v. integriteit  
Tabel 5.7 Beschrijving opleidingsniveau t.o.v. integriteit  
Tabel 5.8 T-toets voor opleidingsniveau VMBO t.o.v. integriteit

---

Tabel 5.9	Correlatie tussen de PSM en de integriteit van werknemers
Tabel 5.10	Correlatie tussen de functiekwetsbaarheid en de integriteit van werknemers
Tabel 5.11	Beschrijving leidinggevende functie t.o.v. integriteit
Tabel 5.12	T-toets voor leidinggevende functie t.o.v. integriteit
Tabel 5.13	Beschrijving salarisniveau t.o.v. integriteit
Tabel 5.14	Correlatie tussen het salaris en de integriteit van werknemers
Tabel 5.15	Correlatie tussen de salaristevredenheid en de integriteit van werknemers
Tabel 5.16	Correlatie tussen de arbeidssatisfactie en de integriteit van werknemers
Tabel 5.17	Correlatie tussen de werkdruk en de integriteit van werknemers
Tabel 5.18	Correlaties tussen de organisatiefactoren en de integriteit van werknemers
Tabel 5.19	Resultaten regressieanalyse (N=233)

Figuur 5.1 Normaalverdeling vóór en na controle op sociale wenselijkheid

### **Hoofdstuk 6 (blz. 67-75)**

Tabel 6.1 Correlaties PSM met integriteit na controle op baan- en organisatiefactoren

Schema 6.1 Elementen van beleid

---

# 1 Inleiding

In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de bepalende factoren voor integer gedrag. Allereerst wordt in dit inleidende hoofdstuk de aanleiding gegeven voor het onderwerp (1.1). Vervolgens worden de doel- en probleemstellingen gepresenteerd (1.2), waarna de afbakening van het onderzoek wordt besproken (1.3). Voorts wordt de relevantie van het onderzoek beargumenteerd (1.4) en wordt het onderzoeksontwerp bondig gepresenteerd (1.5). Tot slot wordt het verloop van de scriptie overzichtelijk weergegeven (1.6).

## 1.1 Aanleiding

“Met de integriteit van de overheid valt of staat het bestuur; aantasting van de integriteit van de overheid betekent niet minder dan dat de overheid het vertrouwen van de burgers verliest. En zonder dat vertrouwen van de burger kan de democratie niet. [...] Wie de integriteit laat aantasten, tast het vertrouwen van de burgers in het bestuur, en daarmee de democratie in haar wortels aan” (Dales, juni 1992).

Met deze woorden besloot Ien Dales, destijds minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), haar toespraak op het congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) in 1992. Deze speech, die velen wakker schudde, gaf het integriteitsbeleid van de overheid zestien jaar geleden een flinke impuls. Sindsdien is er zowel in de publieke als in de private sector veel gebeurd op dit vlak. Dit blijkt uit het beeld van vandaag de dag waarin er regelmatig symposia, workshops en cursussen worden georganiseerd om integer gedrag op de werkplek te bevorderen. In veel organisaties wordt het naleven van gedragscodes gestimuleerd en in menig overheidsorganisatie is bovendien een aparte afdeling voor integriteitszaken in het leven geroepen (gemeente Amsterdam, BZK, VNG) (Karssing, 2006: 1). De inspanningen van Dales hebben veertien jaar na dato zelfs geleid tot een wijziging in de wetgeving: in de Ambtenarenwet van 1 maart 2006 is opgenomen dat alle overheidswerkgevers verplicht zijn een integriteitsbeleid te voeren voor hun werknemers (IntegriteitOverheid.nl).

Hoewel sommigen al actief bezig waren binnen het thema integriteit, is dus sinds twee jaar iedere overheidsorganisatie in touw met het ontwikkelen en implementeren van een integriteitsbeleid. Zo ook de gemeentelijke organisatie van Zoetermeer. Van een volledig uitgewerkt integriteitsbeleid voor deze organisatie is echter nog geen sprake.<sup>1</sup> Voor de gemeente Zoetermeer is het zodoende relevant om te onderzoeken hoe een integriteitsbeleid op effectieve wijze kan worden ingevuld.

Om een integriteitsbeleid van nodige effectiviteit te voorzien, is het van belang om mogelijke causaliteit onder de loep te nemen. Wat stimuleert werknemers om zich niet-integer te gedragen? Welke factoren dragen er aan bij om werknemers integer te laten handelen? In de loop der jaren heeft menig auteur zich uitgesproken over de mogelijke oorzaken die ten grondslag liggen aan integriteitsschendingen (Hoetjes, 1982; Punch e.a., 1993; Ruimschotel, 1993; Van Duyne, 1994; Wempe & Kaptein, 2002; Van den Heuvel & Huberts, 2003; Huberts, 2004; Wirtz, 2006). Huberts (2004) onderscheidt factoren die te maken hebben met het individu, het werk, de organisatie en de

---

<sup>1</sup> Een bespreking van de huidige situatie bij de gemeente Zoetermeer volgt in hoofdstuk 2 (2.3: Integriteit in de gemeente Zoetermeer).

---

omgeving. Privé-omstandigheden, karakterkenmerken, verleidingen tijdens de werkzaamheden, de rol van de leidinggevende en de publieke opinie zijn allen voorbeelden van factoren die mogelijk van invloed zijn op de kans dat iemand zich schuldig maakt aan laakbaar gedrag.

“Er is nog geen onderzoek beschikbaar dat het relatieve belang van deze factoren verduidelijkt”, aldus Huberts (2004: 12). Er bestaan dus wel aannames over de oorzaken van integer en niet-integer handelen, maar deze zijn tot nog toe niet empirisch getoetst. Gebrek aan kennis van de empirie op dit gebied impliceert een zekere mate van willekeur in de huidige aanpak van integriteitsproblemen. Een effectief beleid kan immers pas worden vormgegeven wanneer bekend is welke (te beïnvloeden) factoren effect hebben op het aan te pakken probleem. Deze wetenschappelijke tekortschietsing vormt de drijfveer om het belang van de veronderstelde determinanten nader te onderzoeken.

## 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel in dit onderzoek is om empirische kennis te vergaren over de determinanten van integer gedrag. De nadruk ligt hierbij op het belang van de hoofdcategorieën uit het eerder genoemde causale model waarin onderscheid gemaakt is tussen individuele, baan- en organisatiefactoren. Waar dient men zich op te richten bij het ontwikkelen van een integriteitsbeleid: het individu, het werk of de organisatie? Vanwege conceptuele beperkingen zijn de omgevingsfactoren noodgedwongen buiten beschouwing gelaten. Meer uitleg hierover volgt in het theoretisch kader (hoofdstuk 3). Het hoger gelegen doel van dit onderzoek is om een fundament te creëren voor een effectief integriteitsbeleid. Op basis van de beschrijvende resultaten en de daaruit geïnterpreteerde conclusies zullen aanbevelingen gedaan worden voor de praktische bruikbaarheid. Teneinde de gestelde doelen te verwezenlijken, wordt in dit onderzoek gezocht naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag:

### **In welke verhouding zijn individuele, baan- en organisatiefactoren bepalend voor de integriteit van ambtenaren en hoe kan kennis van deze verhouding effectief worden toegepast in een integriteitsbeleid?**

In de onderzoeksvraag is zowel een beschrijvend als een verklarend en een aanbevelend aspect te bespeuren. Ter structurering van het onderzoek wordt, voorafgaand aan beantwoording van de hoofdvraag, gezocht naar antwoorden op de onderstaande deelvragen.

1. *Welke individuele, baan- en organisatiefactoren vertonen een significante relatie met de integriteit van ambtenaren?*  
Deze beschrijvende vraag is de eerste stap op weg naar verklaring van integer gedrag. Gezocht zal worden naar samenhang tussen enkele individuele, baan- en organisatiefactoren en de integriteit van ambtenaren.
2. *Zijn de factoren, in de significant bevonden relaties, ook als determinant van integer gedrag vast te stellen?*  
Na de eerste deelvraag beantwoord te hebben – en dus samenhang vastgesteld te hebben – zal betekenis gegeven worden aan de relaties. De waarnemingen zullen dus verklaard worden.

- 
3. *Op welk niveau (individu, baan of organisatie) kan de integriteit van ambtenaren het meest effectief bevorderd worden?*

Voortbouwend op de vorige deelvragen zullen de conclusies, aangaande de relevante determinanten, gegeneraliseerd worden naar conclusies op het bovenliggende niveau. Op basis van de afzonderlijke (significant gerelateerde) factoren zal het belang van het individu, de baan en de organisatie worden afgewogen.

4. *Op welke wijze kan, op basis van de gevonden grondslagen van integriteit, een effectief integriteitsbeleid worden vormgegeven?*

Met de vastgestelde determinanten (blijkend uit dit onderzoek) als uitgangspunt, zullen aanbevelingen gedaan worden voor een integriteitsbeleid. Middels deze prescriptieve vraagstelling wordt getracht de wetenschappelijke conclusies te koppelen aan de hedendaagse beroepspraktijk.

### **1.3 Afbakening van het onderzoeksveld**

Een zoektocht naar verklaringen voor de integriteit van werknemers is vrij breed en mogelijk erg diffuus. Mogelijk verschillen de verklaringen per sector of per vakgebied. Is integriteit in de private sector op een andere wijze te bevorderen dan in de publieke sector? Dat beide sectoren op fundamentele punten van elkaar verschillen – en dus anders gemanaged dienen te worden – werd al decennia geleden beargumenteerd door Allison (1980). De bewijsvoering voor het bestaan van cruciale verschillen tussen publieke en private organisaties en haar werknemers lijkt ook in de periode daarna meer steun verworven te hebben (Perry & Wise, 1990; Massey, 1993; Farnham & Horton, 1996; Scott & Falcone, 1998; Houston, 2000; Goulet & Frank, 2002; Burgess & Ratto, 2003). Reden genoeg dus om te vermoeden dat er ook op het vlak van integriteit variatie is tussen bedrijf en overheid. Dit onderwerp blijft echter behouden voor ander onderzoek. In de onderzoeksvraag is reeds aangegeven dat dit onderzoek zich richt op ambtenaren. Met dit gegeven wordt het onderzoeksveld niet alleen afgebakend tot de overheid, maar worden ook politici en bestuurders buitengesloten. De reden van deze uitsluiting is dat politieke, bestuurlijke en ambtelijke werkzaamheden dusdanig van elkaar verschillen, dat er groot aantal determinanten mogelijk is. Omdat er al de nodige onwetendheid is over ambtelijke integriteit, is gekozen om dit onderzoek tot deze doelgroep te beperken. Voorts dient vermeld te worden dat het onderzoek heeft plaatsgevonden bij een gemeentelijke overheid. Middels een stageplek bij de gemeente Zoetermeer is dit onderzoek mogelijk gemaakt. Hoewel er geen heldere overtuiging is dat er verschil zou zijn tussen ambtelijke integriteit van gemeente-, provincie-, rijksambtenaren of ambtenaren van een agentschap, zullen de conclusies zich toch beperken tot gemeenteamttenaren. De reden hiervoor is dat het gehele onderzoek, en dus het ook het vooronderzoek heeft plaatsgevonden bij de gemeente Zoetermeer.<sup>2</sup> De selectie van variabelen is in deze voorbereidende onderzoeksfase tot stand gekomen en bevat zodoende geen variabelen die specifiek zijn voor andere overheidsorganisaties. De gemeenteamttenaar is dus de onderzoekseenheid en de aanbevelingen die gedaan worden op basis van de conclusies zijn specifiek bedoeld voor de gemeente Zoetermeer.

---

<sup>2</sup> Enkele resultaten uit het vooronderzoek m.b.t. de gemeente Zoetermeer zijn gepresenteerd in hoofdstuk 2 (2.3: Integriteit in de gemeente Zoetermeer).

---

## 1.4 Relevantie

Dit onderzoek is zodanig vormgegeven, dat het vanuit meerdere opzichten relevant is. De tweedeling van Baarda & De Goede (2006) tussen theoretische en praktische relevantie lijkt hier op zijn plaats.

**Theoretische relevantie** - De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is allereerst te vinden in het ontbreken van empirische kennis over het relatieve belang van de theoretisch veronderstelde oorzaken van integer en niet-integer gedrag (Huberts, 2004: 12). Dit onderzoek poogt vernieuwende inzichten te verschaffen door ofwel de theoretische veronderstellingen te bevestigen ofwel deze te verwerpen. Het tweede theoretisch relevante punt van dit onderzoek schuilt in de operationalisatie. Om oorzakelijke factoren direct te relateren aan de integriteit van personen, dient tijdens dezelfde meting ook de integriteit van personen gemeten te worden. In een dergelijke meting dient niet alleen rekening gehouden te worden met de sociale wenselijkheid van de antwoorden, maar ook met een goed te verantwoorden uitwerking van het begrip integriteit. Onderzoeken naar integriteit lijken het tot nog toe te doen met een meting van percepties over de integriteit van anderen (collega's), waardoor samenhang met individuele en baankenmerken niet kan worden vastgesteld. Wanneer een bijdrage geleverd wordt aan de wetenschap door het bieden van dergelijke vernieuwende inzichten wordt gesproken van theoretische relevantie (Baarda & De Goede, 2006: 24-25).

**Praktische relevantie** - In navolging van de nieuwe Ambtenarenwet uit 2006 dienen alle overheidsorganen zich bezig te houden met het ontwikkelen en implementeren van een integriteitsbeleid. In de loop der jaren is er een grote verscheidenheid aan instrumenten ontwikkeld om de integriteit van organisaties te toetsen en te bevorderen. De Integriteitsinfrastructuur, de Integriteitskubus, de Self-Assessment INTegriteit (SAINT) en de Internetspiegel zijn hier voorbeelden van. Ook zijn er verschillende handreikingen – voor o.a. melding van integriteitsschendingen, onderzoek naar integriteitsschendingen en modelgedragscodes - beschikbaar gesteld (IntegriteitOverheid.nl). Het grote aantal beschikbare instrumenten maakt de keuze voor een passend integriteitsbeleid niet makkelijker. De vraag blijft immers: wat werkt? Om overheidsorganen van enig empirisch houvast te voorzien, worden in dit onderzoek niet de instrumenten zelf getest, maar wordt teruggekoppeld naar de oorzaken van de problematiek. Dit onderzoek in beschouwing nemende, kunnen (gemeentelijke) overheidsorganisaties zelf een instrument selecteren op relevantie.

Dat de gehele maatschappij baat heeft bij integere overheidsorganisaties mag duidelijk zijn. Minister Ter Horst (BZK) wist dit tijdens haar toespraak *De moraal van de macht*, op het VU-congres Integriteit van april 2007, op krachtige wijze uit te drukken: “[Integriteit] is de rode draad door al ons overheidshandelen. Integriteit is een eerste voorwaarde voor een overheidsorgaan. De kern van onze legitimiteit” (Ter Horst, 26 april 2007). Doordat in dit onderzoek informatie geleverd wordt, waardoor een problematische situatie in de praktijk verandert in een meer gewenste situatie, kunnen we spreken van praktische relevantie (Baarda & De Goede, 2006: 24-25).

---

## 1.5 Onderzoeksonwerp

In de sociaalwetenschappelijke literatuur zijn er verschillende indelingen bekend waarop een onderzoek getypeerd kan worden. Robson (2002) maakt onderscheid tussen kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken, ook bekend als respectievelijk *fixed designs* en *flexible designs*. De eerstgenoemde kenmerkt zich door bijbehorende methoden die data genereren in de vorm van getallen. Zoals de naam suggereert wordt de nadruk hier gelegd op de kwantiteit van het aantal respondenten. Aan kwalitatieve onderzoeken worden methoden gekoppeld waaruit data voortvloeien in de vorm van woorden. Bij dit type onderzoek ligt het accent op de deugdelijkheid van de verkregen data: verificatie van de verkregen data krijgt de voorkeur boven het aantal respondenten. Daarnaast erkent (en beargumenteert) Robson een combinatie van beide typen. Een dergelijk 'mixed-method design', ook bekend als triangulatie, omschrijft hij als "a design which makes use of two or more methods, and which may yield both quantitative and qualitative data" (Robson, 2002: 5). In dit onderzoek is zowel gebruik gemaakt van kwantitatieve als kwalitatieve methoden. De nadruk ligt echter op het kwantitatieve deel waarbij de kwalitatieve gegevens vooral zullen dienen om (praktische) betekenis te geven aan de kwantitatieve data-analyses.

Over het geheel zijn er in dit onderzoek drie fasen van dataverzameling te onderscheiden: het vooronderzoek, het kwantitatieve hoofdonderzoek en het aanvullende kwalitatieve onderzoek. In de eerste fase heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden en zijn er interviews met ambtenaren en met deskundigen op het gebied van integriteit afgenomen (alle drie kwalitatief). Ook zijn er in het vooronderzoek gegevens verzameld middels een mini-enquête (kwantitatief). In de tweede fase is een grootschalige enquête uitgezet voor de werknemers van de gemeente Zoetermeer (kwantitatief). Door middel van deze enquête zijn zowel de onafhankelijke variabelen (individuele, baan- en organisatiefactoren) als de afhankelijke variabele (integriteit van werknemers) gemeten. In de laatste fase zijn wederom deskundigen geïnterviewd. Met behulp van deze kwalitatieve data kunnen de interpretaties van de kwantitatieve data gekoppeld worden aan concrete aanbevelingen voor een effectief integriteitsbeleid.

## 1.6 Leeswijzer

In het onderstaande is het verloop van deze scriptie geschetst aan de hand van korte beschrijvingen van elk hoofdstuk.

- H.2:** In het tweede hoofdstuk wordt een schets gegeven van de context rondom de integriteitsproblematiek. Door middel van deze probleemschets wordt duidelijk gemaakt waarom het van belang is om aandacht te schenken aan integriteit.
- H.3:** In dit hoofdstuk worden theoretische inzichten gepresenteerd die als leidraad genomen worden in het onderzoek. Op basis van deze inzichten zijn een aantal te toetsen hypothesen geformuleerd.
- H.4:** Het vierde hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de onderzoekopzet. Verantwoord wordt hoe de begrippen meetbaar zijn gemaakt en op welke wijze er is gemeten.

- 
- H.5:** De resultaten van de meting worden in dit hoofdstuk beschreven. Door middel van data-analyses met het computerprogramma SPSS, worden de verbanden tussen enkele factoren en de integriteit van werknemers blootgelegd.
- H.6:** In dit hoofdstuk worden de resultaten uit hoofdstuk 5 nader beschouwd. Geïnterpreteerd wordt welke betekenis gegeven kan worden aan de resultaten. Op basis van deze conclusies worden aanbevelingen gedaan voor een effectief integriteitsbeleid.
- H.7:** In het laatste hoofdstuk is er ruimte gelaten voor een kritische reflectie op het onderzoek.



## 2 Context: integriteit in het openbaar bestuur

Het onderwerp integriteit heeft in de loop der jaren een prominente plek ingenomen bij Nederlandse overheden. In dit hoofdstuk worden de beweegredenen voor de groeiende aandacht voor integriteitsbevordering uiteengezet. Eerst wordt een beschrijving gegeven van de landelijke context (2.1). Vervolgens wordt belicht welke rol integriteit in organisaties speelt (2.2). Daarna wordt dieper ingegaan op het onderwerp integriteit binnen de gemeente Zoetermeer (2.3) en tot slot worden de hoogtepunten van het hoofdstuk samengevat (2.4).

### 2.1 Integriteit in Nederland

“De Nederlandse overheid is één van de meest integere ter wereld, internationaal onderzoek bevestigt dat”, aldus Job Cohen, burgemeester van Amsterdam (in: Huberts, 2005: 21). Met dat onderzoek verwees Cohen waarschijnlijk naar de ranglijst met corruptiereputaties van landen, dat periodiek gepubliceerd wordt door Transparency International. Ten tijde van de uitspraak (2004) bekleedde Nederland de 7<sup>e</sup> plaats met een score van 8.9 op een schaal van 1 (highly corrupt) tot 10 (highly clean). Hoewel Nederland in twee jaar tijd gedaald is naar de 9<sup>e</sup> plaats met een score van 8.7 lijkt er op basis van deze cijfers geen reden tot grote zorgen (Lambsdorff, 2006: 325). Een ander beeld verschijnt wanneer een opsomming gemaakt wordt van overheidsschandalen van de afgelopen decennia: de Ceteco-affaire, de IRT-affaire, de Bijlmer-enquête, Srebrenica, de HBO-fraude, de affaire Oudkerk, Securitel, de affaire Peper, de bouwfraude, de IJslaanconstructies voor btw-ontduiking en gesjoemel met Europese subsidies (d'Hondt, 2002: 36; Driessen & De Graaf, 2002: 143; Huberts, 2003: 12; Huberts, 2005: 22; Van der Pol & Straathof, 2005: 11; Karssing, 2006: 4). Daarnaast lijken de cijfers uit het Sociaal Jaarverslag de nodige zorgen te baren (tabel 2.1).

Tabel 2.1 *Geregistreerde integriteitsschendingen bij de Rijksoverheid*

	2004	2005	2006	2007
Aantal geregistreerde integriteitsschendingen	59	136	170	495
Toename t.o.v. het voorgaande jaar		131%	25%	191%
Geleid tot ontslag		34	25	69

Bron: Sociaal Jaarverslag Rijk (2004 – 2007)

De geregistreerde integriteitsschendingen bij rijksambtenaren bestaan voornamelijk uit ongewenste omgangsvormen, fraude, diefstal en het oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen (Sociaal Jaarverslag Rijk, 2007). Met name in 2007 is het aantal waarnemingen geëxplodeerd. Omdat deze cijfers zouden duiden op totale verloedering van het overheidsapparaat, waar echter niets anders op wijst, lijkt er iets anders aan de hand. Twee alternatieve verklaringen zijn voorhanden om deze exponentiële groei te verklaren. Allereerst is in de loop van 2006 een nieuw rijksbreed registratiesysteem voor integriteitsschendingen geïmplementeerd. Het is hierdoor makkelijker geworden om schendingen te melden, waardoor nu ook gevallen opgegeven worden die in eerdere jaren onvermeld zijn gebleven. Een tweede verklaring, die samenhangt met de voorgaande verklaring, is de zogenaamde integriteitsparadox: “wie goed zoekt zal meer vinden en dus leidt meer aandacht voor integriteit bijna als vanzelf tot meer onderzoek,

affaires en commotie" (Huberts, 2005: 23). Doordat er de laatste jaren meer aandacht is voor integriteit, krijgt men een beter beeld van de werkelijkheid. Er hoeft dus niet per se sprake te zijn van een (sterke) daling van het integriteitsgehalte, maar we worden steeds meer bewust van het werkelijke niveau.

De vraag hoe integer de Nederlandse overheid is blijft vooralsnog staan. Zijn de talrijke affaires een indicatie van een toenemende corruptie of wijzen de schandalen alleen op een toename in onze alertheid? Wanneer ook andere statistieken betrokken worden bij beantwoording van deze vraag, lijkt het laatstgenoemde een voorname verklaring. Van alle Nederlandse overheidsorganisaties is de gemeente Amsterdam één van de koplopers wanneer het aandacht voor integriteit betreft. Sinds de jaren negentig is deze gemeente in de weer met het bevorderen van ambtelijke en bestuurlijke integriteit. In 1997 (geruime tijd voor de invoering van het rijksbrede registratiesysteem) werd binnen de organisatie een Registratiepunt fraude en corruptie ingesteld. Deze naam is later veranderd in het Centraal Registratiepunt Integriteitsschendingen. Ook volgens de gegevens die dit registratiepunt voortbrengt, groeit het aantal waarnemingen met het jaar (tabel 2.2).

*Tabel 2.2      Geregistreeerde integriteitsschendingen bij de gemeente Amsterdam*

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Corruptie	4	4	3	6	4	11	12
Fraude	6	14	2	10	22	23	15
Diefstal/verduistering	5	8	7	16	11	22	36
<b>Totaal</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>58</b>	<b>63</b>

Bron: Huberts & Lasthuizen (2005: 19)

In het tijdsbestek van 1997 tot en met 2003 zijn er binnen de gemeente Amsterdam tal van maatregelen getroffen om het integriteitsbesef onder werknemers te vergroten en zo het aantal integriteitsschendingen te voorkomen. Zo werden er verschillende projecten gestart, werd er een gedragscode opgelegd en werd er een klokkenluidersregeling getroffen. In 2001 werd zelfs het Bureau Integriteit opgericht, met als taak het integriteitsbeleid te coördineren en te faciliteren. Het idee dat dit het aantal schendingen moet terugdringen, lijkt weerlegd te worden door de statistieken. Met uitzondering van 1999 is het aantal waargenomen schendingen per jaar gegroeid. Nelen (2003) analyseerde deze resultaten en legde deze naast het aantal meldingen en ingestelde onderzoeken bij andere gemeenten. Rekening houdend met de conclusie dat het gemiddeld aantal onderzoeken in andere gemeenten in de periode 1991-2003 nagenoeg gelijk blijft, moet de verklaringen liggen in de ondernomen activiteiten van de gemeente Amsterdam. "Amsterdam lijkt wakker geworden en de meeste andere gemeenten dommelen" (Huberts & Lasthuizen, 2005).

Als het werkelijke aantal schendingen dan toch niet toeneemt, maar slechts het aantal waarnemingen, is Nederland dan integer genoeg? Is de toenemende aandacht voor integriteit overbodig? Zelfs als Nederland in vergelijking met andere landen qua integriteit de top aanvoert, blijft het van belang om integriteit in onze samenleving centraal te stellen. Ook burgemeester Cohen, die eerder stelde dat Nederland één van de

---

meest integere overheden ter wereld is, onderschrijft dit: "het gaat er nu vooral om, te komen tot verdere verbetering van dat wat al redelijk goed is" (in: Huberts, 2005: 21).

In de jaren na 1992, na de indrukwekkende speech van Ien Dales, lijkt de samenleving tot consensus te zijn gekomen over het belang van integriteit. Sindsdien zijn er vele onderzoeken verricht, zijn er talloze integriteitgerelateerde bijeenkomsten georganiseerd en voert menig organisatie een integriteitsbeleid. Stuiveling, president van de Algemene Rekenkamer, sprak echter tijdens een seminar in 2004 haar ontevredenheid uit over de afgelopen periode:

"Terugkijkend kun je vaststellen dat het onderwerp nog steeds stevig op de politieke agenda staat, dat het nog niets aan actualiteit verloren heeft – integendeel – maar dat we er opportunistisch mee omgaan. Veel lippendienst, verbazing en verontwaardiging als het zich in een bepaalde hoek van onze samenleving genesteld blijkt te hebben. Die hoek onderzoeken we dan, die vergroten we uit – alsof het de uitzondering is die de regel bevestigt dat we er in Nederland geen last van hebben – en vervolgens gaan we over tot de orde van de dag" (in: Karssing, 2006: 75).

Hoewel integriteit van groot belang is – en deze mening ook alom gedeeld wordt – moet er dus nog veel gebeuren in de publieke sector. Van de vele maatregelen die getroffen zijn, lijken de meesten gericht op het afhandelen van incidenten. Het verhogen van de algehele moraliteit is echter hetgeen dat nodig is om integriteitsschendingen te voorkomen.

## **2.2 Integriteit in organisaties**

Daar integriteit op macroniveau van belang wordt geacht, dringt dit bijna als vanzelfsprekend door op mesoniveau. Organisaties zien meer en meer het nut in om ethiek aan de orde te stellen bij de werknemers. Wellicht draait het in de eerste plaats om financiële baten te kunnen halen uit het beperken van fraude. De jaarlijkse kosten die gemoeid zijn met fraude zijn immers sprekend. Zo schatte organisatieadviesbureau McKinsey dat Nederlandse organisaties jaarlijks 20 miljard gulden (omgerekend ruim 9 miljard euro) verlies lijden door fraude (belastingfraude, verzekeringsfraude, bedrijfsfraude, sociale zekerheidsfraude, enz.) (d'Hondt, 2002: 37). De laatste jaren groeit bij organisaties de aandacht voor integriteit ook vanuit moreel oogpunt. Een integere organisatie is niet langer een organisatie waarin fraude, diefstal en andere vormen van criminaliteit ontbreken, maar ook een organisatie waarin zorgvuldig wordt omgegaan met andere bedrijfsmiddelen (werktijd, informatie- en communicatiemiddelen en bedrijfsinformatie), werknemers goed met elkaar omgaan (geen seksuele intimidatie, discriminatie, pesterijen, vriendjespolitiek en geweld) en de belangen van externen worden gerespecteerd (Kaptein, 2001: 12). De afgelopen jaren is er veel onderzoek verricht naar dergelijke integriteitsschendingen op de werkvloer (tabel 2.3).

Tabel 2.3 Gepubliceerde onderzoeken naar integriteitsschendingen op de werkvloer

Jaar	Instantie	Naar	Onder	Methode
1992	Universiteit van Amsterdam	corruptie	gemeenten	schriftelijke enquête onder gemeente-secretarissen
1995-1999	Ethicon en KPMG Ethics & Integrity Consulting	integriteit en dilemma's	politie	schriftelijke enquête onder medewerkers van vijf regio's
1993, 1998	TNO Arbeid	geweld, intimidatie en discriminatie	beroepsbevolking	interviews
1997	Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn	racisme	secor zorg en welzijn	enquête
1997	Rijksuniversiteit Leiden	pestgedrag	een bank en een productiebedrijf	schriftelijke enquête en interviews
1998	FNV	pestgedrag	beroepsbevolking	enquête
1997, 1998, 1999	KPMG Forensic Accounting	fraude	bedrijfsleven	schriftelijke enquête onder financieel directeuren
1999	FNV Bondgenoten	omgangsvormen	werknemers	schriftelijke enquête onder FNV-leden
1998, 2000	Internationale Vakvereniging	seksuele intimidatie	beroepsbevolking	enquête
2000	NU'91 en Verpleegkunde Nieuws	intimiteit en seksualiteit	zorgsector	enquête onder lezers van Verpleegkunde Nieuws en leden van NU'91
2000	Stichting Trendmeter	criminaliteit	middelgrote bedrijven	schriftelijke enquête onder algemeen directeuren
2000	Sociale Zaken en Werkgelegenheid	arbowet gerelateerde omgangsvormen en beleid	beroepsbevolking	schriftelijke enquête en interviews

Bron: Kaptein (2001: 13)

---

Enkele resultaten uit de onderzoeken zijn als volgt:

- 
- Van de vrouwelijke beroepsbevolking voelt 7,6% zich slachtoffer van seksuele intimidatie. Eén op de drie vrouwen heeft er in haar huidige werkomgeving ooit mee te maken gehad.
  - Van de gehele beroepsbevolking wordt 10% geconfronteerd met discriminatie.
  - 53% van de middelgrote bedrijven heeft wel eens schade ondervonden als gevolg van fraude/corruptie van de eigen werknemers. Het gemiddelde schadebedrag is vastgesteld op f54.000 (omgerekend €24.500) per werknemer.
  - Als gevolg van lichamelijk geweld gaan er in Nederland 7.800 mensjaren verloren aan ziekteverzuim. Als gevolg van intimidatie op de werkvloer zijn dit 11.800 mensjaren.

---

*Schema 2.1 Enkele onderzoeksresultaten (bron: Klamer & Kaptein, 2001: 13-14)*

Al met al kan er gesteld worden dat organisaties op vele vlakken baat hebben bij het vergroten van de integriteit van de werknemers. Naast het gegeven dat integriteitsschendingen in de publieke sector afbraak doen aan het vertrouwen van de burger in de overheid, lijden overheidsinstanties hierdoor ook op het financiële vlak verlies. Niet alleen voor het functioneren van de overheid als geheel, maar zeker ook voor (overheids)organisaties afzonderlijk is het noodzakelijk om integer gedrag aan de orde te stellen.

### **2.3 Integriteit in de gemeente Zoetermeer**

Sinds 1 maart 2006 zijn alle overheidswerkgevers verplicht een integriteitsbeleid te voeren voor hun medewerkers. Uit het vooronderzoek is gebleken dat de gemeente Zoetermeer tot op zekere hoogte aan deze verplichting voldoet. Een overzicht van de huidige maatregelen binnen de gemeente Zoetermeer is weergegeven in schema 2.2.

- 
- Nieuwe werknemers dienen verplicht een ambtseed af te leggen (CAR/ZUWO)
  - Er is een regeling voor het aannemen van geschenken (CAR/ZUWO)
  - Er is schriftelijk vastgelegd hoe een goed ambtenaar zich behoort te gedragen (CAR/ZUWO)
  - Er is een uitvoeringsregeling voor klokkenluiders (CAR/ZUWO)
  - Er is een uitvoeringsregeling voor een klachtencommissie die ongewenst gedrag behandelt (CAR/ZUWO)
  - Er is een vertrouwenspersoon aangesteld binnen de gemeente Zoetermeer (CAR/ZUWO)
  - Er zijn voorschriften voor het gebruik van ICT-voorzieningen (nettiquete)
  - Er zijn trainingen voor morele oordeelsvorming gegeven

---

*Schema 2.2 Integriteitsbevorderende maatregelen gemeente Zoetermeer*

Landelijk zijn er enkele algemene richtlijnen opgesteld in de Collectieve Arbeidsvoorwaarden Regeling (CAR). In de Zoetermeerse Uitwerkingsovereenkomst (ZUWO) zijn enkele CAR-bepalingen nader uitgewerkt. Een aantal van deze regelingen kunnen getypeerd worden als repressieve maatregelen in een integriteitsbeleid. Kijkend naar bovenstaande lijst van maatregelen lijkt de aanpak in de organisatie een redelijke invulling van een integriteitsbeleid. Een aantal van deze punten echter vertoont gebreken waardoor het effect op de integriteit van de organisatie zonder meer teniet gedaan

---

wordt. Dit is gebleken uit het vooronderzoek, waarin er gesproken is met een aantal willekeurig geselecteerde ambtenaren. Zo wordt de ambtseed soms pas na een half jaar afgenomen, slechts weinig ambtenaren hebben kennis van de bestaande regelingen, niet veel ambtenaren weten wie hun vertrouwenspersoon is en hoe zij hier achter moeten komen en de trainingen voor morele oordeelsvorming wordt slechts incidenteel gehouden. De trainingen zijn tot noch toe alleen gegeven voor de afdelingsdirecteuren, de bestuurders en de gemeenteraadsleden. Doordat deze maatregelen niet volledig worden uitgevoerd, wekt de organisatie de indruk zaken rondom integriteit niet serieus te nemen. Het nalaten van implementatie van een volledig pakket aan integriteitsbevorderende maatregelen is wellicht het gevolg van een prioriteitenordering. Een prioriteitenordering waarin integriteit onderdoet voor andere belangrijk geachte zaken. Gezien dit probleem heeft de gemeente Zoetermeer behoefte aan een efficiënt pakket van maatregelen dat de integriteit van de organisatie bevordert. Dit onderzoek tracht bloot te leggen op welk niveau integriteit het meest effectief bevorderd kan worden. Dit biedt vervolgens richtlijnen welke maatregelen het meest effectief zijn, waardoor de gemeente Zoetermeer met dezelfde inspanningen meer kan bereiken op het gebied van integriteit.

## **2.4 Samenvatting en conclusie**

Het bevorderen van integriteit is van groot belang voor de Nederlandse overheid, van groot belang voor organisaties afzonderlijk en is derhalve van groot belang voor de gemeente Zoetermeer. Een integer overheidsapparaat is essentieel voor de democratie. Door dit hervonden besef is de afgelopen jaren steeds meer aandacht voor integriteit in het openbaar bestuur. Deze aandacht heeft ertoe geleid dat er meer integriteitsschendingen worden waargenomen. Wie goed zoekt, zal meer vinden. Zodoende leidt dit tot meer waargenomen schendingen. Dit verschijnsel wordt ook wel de integriteitsparadox genoemd. Afzonderlijk leiden organisaties jaarlijks miljarden verlies, alleen al aan corruptie. Om nog maar te zwijgen over de kosten die gepaard gaan met kleinere integriteitsschendingen. Onder andere om deze redenen is sinds 2006 in de ambtenarenwet een artikel opgenomen dat alle overheidswerkgevers verplicht aandacht te besteden aan integriteit. Binnen de gemeente Zoetermeer zijn een aantal integriteitsbevorderende maatregelen geconstateerd waardoor de indruk gewekt wordt dat er in grote lijnen voldaan wordt aan deze eis. Uit het vooronderzoek, waarin er gesproken is met ambtenaren, blijken deze maatregelen echter afgezwakt over te komen in de organisatie. Er kan derhalve niet gesproken worden van een effectief integriteitsbeleid. In dit onderzoek wordt gezocht op welke punten integriteit het meest effectief is te bevorderen. Op basis van deze conclusies zal een advies geformuleerd worden over een effectieve invulling van een integriteitsbeleid.

---

### 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische inzichten besproken die ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Eerst wordt ingegaan op de verschillende definiëringen van integriteit en de voor dit onderzoek gekozen definitie (3.1). De volgende paragraaf is ter uitwerking van de definitie, gewijd aan de belangrijke waarden in overheidsorganisaties (3.2). Tevens worden in deze paragraaf enkele overige begrippen geconceptualiseerd. Vervolgens worden verscheidene inzichten uit de literatuur, over de mogelijke oorzaken van integer en niet-integer gedrag, uiteengezet (3.3). Voorts wordt in deze paragraaf een selectie gemaakt van de meest relevante factoren en worden hypothesen geformuleerd over de relaties ten opzichte van integriteit. Ook dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen (3.4).

#### 3.1 De definitie van integriteit

Het woord integriteit is in de voorgaande twee hoofdstukken ruim honderd maal voorbijgekomen. Een heldere omschrijving van het begrip lijkt op dit punt op zijn plaats. Wanneer men integriteit in het woordenboek opzoekt, wordt als betekenis *onkreukbaarheid, rechtschapenheid, onomkoopbaarheid, ongeschondenheid en onschendbaarheid van een staat of persoon* gevonden.<sup>3</sup> Het woord integriteit stamt af van het Latijnse *integritas*, dat compleet, geheel of intact betekent. De etymologie van *integritas* is een samenvoeging van het ontkennende voorzetsel *in-* en het werkwoord *tangere* (aanraken).<sup>4</sup> Herleid tot de oorsprong betekent integriteit dus onaangeraakt. In de hedendaagse literatuur echter, worden er veel verschillende nuances op de definitie van integriteit aangebracht. Ter illustratie zijn enkelen van deze weergegeven in het onderstaande.

“Integriteit verwijst naar de relatie tussen (1) iemands uitingen en gedragingen op verschillende tijdstippen (=consistentie); (2) op verschillende plaatsen (in verschillende rollen, contexten) (=coherentie); (3) tussen diens uiterlijke, waarneembare uitingen en gedragingen en innerlijke denkbeelden en gevoelens en tussen diens verbale uitingen en diens gedragingen (=correspondentie)” (Musschenga, 2002: 5).

“A person of integrity is (1) first and foremost autonomous and authentic: he or she stands for something, strives for something, and is true to his or her ideals (...); (2) capable of integrating his or her values, deeds, and their effects in his or her life in a natural way (...); (3) integrated into his or her environment and sensitive to social issues, and willing to account for himself or herself” (Kaptein & Wempe, 2002: 90-91).

“De [integere] beroepsbeoefenaar richt zich op een adequate uitoefening van zijn functie in het licht van zijn positie en zijn verantwoordelijkheden: je doet waarvoor je bent aangesteld en je staat voor wat je doet” (Karssing, 2002: 26).

---

<sup>3</sup> Geraadpleegd is het Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse Taal.

<sup>4</sup> Geraadpleegd is het Koenen Woordenboek Latijn-Nederlands.

---

"Professional integrity might be defined as fidelity, in speech and action, to the goals and values of the profession. For law enforcement professionals [for example], the mission in democratic societies is enforcement of law, preservation of peace and order, and provision of services to the public while respecting the rights and dignity of citizens. Law enforcement integrity includes both the set of values that support that mission and the traits of character that ensure fidelity to those values" (Geerken, Scharf, & Unter, 2006: 4).

"Iemand heeft integriteit in een bepaalde rol als hij zich sterk geëngageerd heeft aan de doeleinden en waarden van die rol, en als hij consistent in overeenstemming met de waarden, principes en regels van die rol handelt" (Musschenga, 2004: 10).

"Public integrity denotes the quality of acting in accordance with the moral values, norms and rules accepted by the body politic and the public" (Fijnaut & Huberts, 2002: 4). "Integer betekent in overeenstemming met de geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende regels" (Van den Heuvel & Huberts, 2003: 19).

"Acting with integrity is the same as acting ethically or morally" (De George, 1993: 5).

Waarneembaar zijn allereerst uiterst gespecificeerde definities van integriteit (Musschenga, 2002; Kaptein & Wempe, 2002). Een persoon moet vanuit deze definities aan strikte voorwaarden voldoen om zijn of haar integriteit te behouden. Daar tegenover staan enkele brede benaderingen, die veel ruimte overlaten voor interpretatie van het begrip (Fijnaut & Huberts, 2002; De George, 1993). Ethisch en moreel handelen of handelen in overeenstemming met de morele waarden, normen en regels, kan vanuit deze visie immers verschillen per cultuur, per land, per sector of per vakgebied. Karssing (2002), Musschenga (2004) en Geerken, Scharf en Unter (2006) zitten qua definities van integriteit halverwege deze ladder. In deze visies is integriteit toegepast op het functioneren van werknemers. Professionaliteit staat hier hoog in het vaandel. Karssing onderscheidt zijn definitie en noemt deze, in navolging van Van Lwijk (2000), ook wel *integriteit als professionele verantwoordelijkheid*. Door verantwoordelijkheid te benadrukken in zijn genuanceerde definities poogt hij verkokerd denken of beroepsblindheid te vermijden, waarvoor in de overige definities van professionele integriteit wel ruimte is gelaten.

Naast bovenstaand onderscheid tussen geformuleerde definities van integriteit (gespecificeerd-algemeen), spreekt menig wetenschappelijk auteur zich ook uit over indelingen van het begrip. Musschenga (2002: 3-4) onderscheidt visies op integriteit op twee continuums: lokaal versus globaal (in een specifieke rol of niet) en formeel versus materieel (naar maatstaven van iemands eigen overtuigingen of naar de breed gedeelde overtuigingen). Huberts (2005: 4-9) onderscheidt maar liefst zes visies op integriteit: integriteit als heelheid (Musschenga, 2002), als professionele verantwoordelijkheid (Van Lwijk, 2000; Karssing, 2002), als ideaal (Kaptein & Wempe, 2002), als specifieke waarde, als overeenstemming met regels en als overeenstemming met de moraal. Met integriteit als specifieke waarde duidt hij op het gebruik van integriteit als één waarde, temidden van andere waarden. Een medewerker moet bijvoorbeeld eerlijk, betrouwbaar en integer



---

zijn. Een heldere definiering van integriteit blijft in deze visie echter uit. Overeenstemming met de regels is in deze indeling een afgeleide van overeenstemming met de moraal. Hierbij wordt rechtmatigheid als specifieke invulling van de moraal toebedeeld. Omdat de wet- en regelgeving lang niet altijd duidelijk is over te maken keuzes in het handelen, kiest Huberts, namens de onderzoeksgroep *Integriteit van Bestuur*<sup>5</sup>, veelal voor overeenstemming met de moraal.

De definitie van Fijnaut en Huberts (2002) en van Van den Heuvel en Huberts (2003) kenmerkt zich door zijn algemeenheid, omdat het de nodige ruimte overlaat voor interpretatie. Welke morele waarden gelden er immers vandaag de dag in onze maatschappij? Of specifieker: welke morele waarden gelden er bij de Nederlandse overheid? En welke normen en regels hangen hier vervolgens mee samen? Zonder deze vragen te beantwoorden kan iemand (volgens deze definitie) niet op integriteit beoordeeld worden. Deze definitie is dus (nog) niet werkbaar. Desalniettemin wordt in dit onderzoek de definitie van Van den Heuvel en Huberts wel als beginpunt genomen. Daar de overige definities het cruciale punt, de morele waarden, al van enige invulling hebben voorzien, vertonen deze mogelijk discrepantie met de morele waarden van de organisatie waar onderzoek wordt gedaan (gemeente Zoetermeer). De nadruk kan in een definitie liggen op professionaliteit of verantwoordelijkheid, terwijl deze binnen de publieke sector of binnen de gemeente Zoetermeer mogelijk onderdoen voor waarden als betrouwbaarheid en eerlijkheid. De volgende paragraaf bevat een uiteenzetting van de belangrijke waarden. Hieruit vloeit een werkbare uitwerking van het begrip integriteit voort.

### **3.2 Waarden in het openbaar bestuur**

Alvorens ingegaan kan worden op een rangordening van waarden, dient het begrip zelf gedefinieerd te worden. Jeurissen en Van de Ven (2006: 61-62) geven een heldere omschrijving van een waarde: "We kunnen waarden omschrijven als duurzame overtuigingen over wat in ons handelen nastrevenswaardig is, wat een bepaalde levenswijze waardevol maakt (het tot een goed leven maakt) en welke ideale eigenschappen van mensen waardevol en nastrevenswaardig zijn." Het morele omschrijft Huberts (2003: 10) als "wat met zeggingskracht betrekking heeft op het (sociaal) goede en juiste." Een morele waarde is zodoende een sociale standaard, die richting geeft aan ons handelen.

De onderzoeksgroep *Integriteit van Bestuur* heeft de afgelopen jaren onderzocht welke (morele) waarden van belang zijn in de publieke sector. Van der Wal (2005) beschrijft hoe middels een grootschalige survey gepeild is welke waarden gewichtig zijn bij de overheid. In totaal hebben 231 overheidsmanagers een rapportcijfer toegekend aan twintig voorgelegde waarden (tabel 3.1). De twintig geselecteerde waarden zijn uit eerder onderzoek, wetenschappelijke literatuur, gedragscodes en overheidsdocumenten naar voren gekomen als belangrijk in organisaties (Van der Wal, 2005: 1-2).

---

<sup>5</sup> Onderzoeksgroep behorend bij de afdeling Bestuur en Organisatie van de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Tabel 3.1 Waarden en gemiddelde rapportcijfers

Waarden	Rapportcijfer
1. Onkreukbaarheid	8.94
2. Verantwoordingsbereidheid	8.42
3. Eerlijkheid	8.26
4. Rechtmatigheid	8.08
5. Betrouwbaarheid	8.07
6. Transparantie	8.07
7. Onpartijdigheid	7.99
8. Deskundigheid	7.94
9. Effectiviteit	7.79
10. Toewijding	7.56
11. Dienstbaarheid	7.26
12. Doelmatigheid	7.02
13. Collegialiteit	6.98
14. Responsiviteit	6.74
15. Innovativiteit	6.73
16. Sociale Rechtvaardigheid	6.61
17. Gehoorzaamheid	6.33
18. Zelfverwezenlijking	6.26
19. Duurzaamheid	5.88
20. Profijtelijkheid	3.27

Bron: Van der Wal (2005: 2)

Voorts is aan dezelfde respondenten gevraagd de vijf waarden te kiezen die feitelijk het meest van belang zijn, het meest van belang zouden moeten zijn en deze ook onderling te rangorderen.

De tien feitelijk belangrijkste waarden, op volgorde van belangrijk tot minder belangrijk zijn: verantwoordingsbereidheid, rechtmatigheid, onkreukbaarheid, deskundigheid, betrouwbaarheid, effectiviteit, onpartijdigheid, doelmatigheid, transparantie en dienstbaarheid.

De tien meest wenselijke waarden, op volgorde van belangrijk tot minder belangrijk zijn: verantwoordingsbereidheid, effectiviteit, onkreukbaarheid, betrouwbaarheid, rechtmatigheid, deskundigheid, doelmatigheid, transparantie, onpartijdigheid en dienstbaarheid.

Soortgelijk onderzoek is verricht door Van den Heuvel, Huberts en Verberk (2002). In totaal beantwoordden 678 ambtenaren en politici vergelijkbare vragen als in het onderzoek van Van der Wal. Een voornaam verschil tussen de twee onderzoeken was dat deskundigheid in het onderzoek uit 2002 alle lijsten aanvoerde. Bovendien leek de waarde dienstbaarheid bij deze groep respondenten meer van belang. Grote discrepanties tussen de twee onderzoeken zijn echter niet waargenomen.

Om tot een representatieve selectie te komen van waarden, en zodoende te komen tot een werkbare definitie van integriteit, is ter voorbereiding van het hoofdonderzoek gepeild of de waarden binnen de gemeente Zoetermeer stroken met de bevindingen uit de landelijke onderzoeken van de onderzoeksgroep aan de Vrije Universiteit. Aan 15

medewerkers van de gemeente Zoetermeer is een lijst voorgelegd met vijftien waarden. Het betreft hier de eerste vijftien waarden uit tabel 3.1. De overige vijf waarden, waarvan gebleken is dat deze van gematigd belang zijn, zijn geëlimineerd. Aan de respondenten is gevraagd om drie waarden uit te kiezen die zij het belangrijkste achten voor het functioneren van ambtenaren. Gezien de steekproefgrootte kan dit nauwelijks een wetenschappelijke methode genoemd worden. Om twee redenen is toch voor deze werkwijze gekozen. Ten eerste dient deze steekproef niet gezien te worden als inventarisatie van de waardeopvattingen binnen de gemeente Zoetermeer, maar slechts als hulpmiddel om een verdere selectie van waarden te maken uit de eerder besproken onderzoeken. Ten tweede is de steekproef niet willekeurig genomen, maar gestratificeerd. Ondervraagd zijn medewerkers, die vanuit hun functie actief betrokken zijn bij aspecten omtrent de organisatiecultuur. De gezamenlijke waarderangordening, opgemaakt uit reactie van 4 leden van het college van B&W, 4 CMT-leden, 4 middenmanagers en 3 OR-leden, is weergegeven in tabel 3.2.

*Tabel 3.2 Belangrijke waarden in de gemeente Zoetermeer*

<b>Waarden</b>	<b>Aantal stemmen</b>
1. Betrouwbaarheid	11
2. Dienstbaarheid	5
3. Verantwoordingsbereidheid	5
4. Deskundigheid	4
5. Onkreukbaarheid	4
6. Eerlijkheid	3
7. Effectiviteit	3
8. Rechtmatigheid	3
9. Doelmatigheid	2
10. Toewijding	2
11. Transparantie	2
12. Onpartijdigheid	1
13. Collegialiteit	0
14. Innovativiteit	0
15. Responsiviteit	0
<b>Totaal</b>	<b>45</b>

Opvallend is dat dienstbaarheid, volgens deze resultaten, binnen de gemeente Zoetermeer meer waarde wordt toebedeeld dan in de landelijke bevindingen. De overige resultaten lijken geen discrepantie te vertonen. Waarden als betrouwbaarheid, verantwoordingsbereidheid en deskundigheid staan hoog aangeschreven en waarden als collegialiteit, innovativiteit en responsiviteit lijken naar de achtergrond te verdwijnen. Gezien de ruimte om in een enquête de naleving van waarden te bevragen, is het aantal waarden dat wordt meegenomen in de definitie van integriteit beperkt tot acht. Het betreft de eerste acht waarden uit tabel 3.2. Deze waarden worden zowel landelijk als binnen de gemeente erkend als belangrijk zijnde voor het functioneren van ambtenaren. De vraag, welke morele waarden er gelden in de context van dit onderzoek, is hiermee beantwoord. Integriteit betekent in het verloop van het onderzoek: betrouwbaar, dienstbaar, verantwoordelijk, deskundig, onkreukbaar, eerlijk, effectief en rechtmatig handelen en handelen in overeenstemming met de hiermee samenhangende normen en

---

regels. Om misinterpretatie van de gebruikte waarden te voorkomen, worden in het onderstaande de gehanteerde definities weergegeven.

<b>Betrouwbaarheid</b>	Er zorg voor dragen dat andere op je kunnen rekenen.
<b>Deskundigheid</b>	Handelen met kennis van zaken.
<b>Dienstbaarheid</b>	Het klantvriendelijk en respectvol behandelen van burgers.
<b>Eerlijkheid</b>	De waarheid spreken en beloften nakomen.
<b>Effectiviteit</b>	Het behalen van het gestelde doel in een zo hoog mogelijke mate.
<b>Onkreukbaarheid</b>	Handelen dat niet door oneigenlijke belangen wordt geleid.
<b>Rechtmatigheid</b>	Handelen in overeenstemming met bestaande wetten, regels en voorschriften.
<b>Verantwoordingsbereidheid</b>	Bereid zijn om de juistheid van het handelen aan de orde te stellen. <sup>6</sup>

### 3.3 De oorzaken van integer en niet-integer gedrag

Zoals de paragraaftitel suggereert is er mogelijk variatie tussen de causaliteit bij integer gedrag (integriteit in positieve zin) en de causaliteit bij niet-integer gedrag (integriteit in negatieve zin). Althans, variatie in de zin van niet simpelweg het omkeren van de oorzaken. Zo kan het terugdringen van functiekwetsbaarheid er bijvoorbeeld voor zorgen dat er minder integriteitsschendingen voordoen, maar het is twijfelachtig of deze zelfde maatregel er toe leidt dat werknemers meer dienstbaar handelen. Logisch beredeneerd kan het zelfs leiden tot een afname van de waardenleving. Het reduceren van functiekwetsbaarheid door de organisatieleiding, kan onder werknemers opgevat worden als een teken van wantrouwen. Dit kan als gevolg hebben dat de werknemers zich zelf ook minder betrouwbaar opstellen. Eenzelfde factor, kan dus tegelijkertijd negatieve integriteit (integriteitsschendingen) tegengaan en positieve integriteit (waardenleving) afzwakken. Hoe het ook zij, bij het meten van integriteit en het koppelen van oorzaken hieraan, is onderscheid tussen de twee geboden. Dit onderzoek richt zich om twee redenen op integriteit in positieve zin. Allereerst is de keuze te koppelen aan de drang tot (wetenschappelijke) vernieuwing, die dit onderzoek beoogt te verwezenlijken. Menig onderzoek, blijkende uit tabel 2.3, richt zich op integriteitsschendingen. Dit, terwijl veel beleidsinstrumenten er niet zozeer op gericht zijn om integriteitsschendingen te voorkomen, maar om werknemers zo integer mogelijk te laten handelen (gedragscodes, dilemmatrainingen). De makers van deze instrumenten gaan er niet van uit dat mensen niet-integer zijn, maar trachten werknemers nog meer integer te laten handelen. Huberts beaamt deze gedachte:

“In discussies over integriteit, ethiek en moraal gaat het vaak over wat er mis is met mensen, organisaties en activiteiten. Dat is jammer, want het gaat dan slechts om één kant - de negatieve kant - van de medaille en dat leidt

---

<sup>6</sup> De waarden zijn gedefinieerd na raadpleging van Huberts, Van den Heuvel en Verberk (2002: 47-48), Van den Heuvel, Huberts en Verberk (2002: 88-89) en het Van Dale Groot Woordenboek van de Nederlandse Taal.

---

gemakkelijk tot een vertroebeld beeld. Integriteitsonderzoek zou zich daarom ook moeten richten op de invulling de missie, de waarden, de ethiek van (overheids)organisaties" (Huberts, 2004: 8).

De tweede reden om te kiezen voor de positieve kant heeft te maken met de meting van integriteit. In dit onderzoek wordt de integriteit van de respondent zelf gemeten. Daarbij is vooraf ingeschat dat mensen eerlijker zullen aangeven hoe onkreukbaar ze zijn, dan dat ze vertellen hoe corrupt ze zijn.<sup>7</sup>

In de literatuur is veel gesproken over de factoren die mogelijk van invloed zijn op integriteit (Hoetjes, 1982; Punch e.a., 1993; Ruimschotel, 1993; Van Duyne, 1994; Wempe & Kaptein, 2002; Van den Heuvel & Huberts, 2003; Huberts, 2004; Wirtz, 2006). Veelal betreft het dan wel de oorzaken die aan de grondslag staan van integriteitsschendingen. Wempe en Kaptein (2002) noemen oorzaken van integriteitsdilemma's. Dergelijke dilemma's beschrijven ze als "vraagstukken waarbij de betrokken persoon moreel verplicht is een handeling uit te voeren af na te laten, maar dat er tegelijk sprake is van zwaarwegende neveneffecten waardoor de handeling als niet acceptabel wordt gezien" (Wempe & Kaptein, 2002: 82). Het ontstaan van deze dilemma's delen zij op in *vuile-handen*, *vele-handen* en *verstrengelde handen*. Het eerste wijst op de veelheid van belanghebbende actoren die gepaard gaat met een veelheid aan conflicterende belangen (en dus meer dilemma's). Het tweede wijst op het afschuiven van verantwoordelijkheden, omdat zich niet bevoegd acht. Het derde wijst op het delegeren van taken en bevoegdheden dat gepaard gaat met een toename van conflicterende eigenbelangen en organisatiebelangen (Wempe & Kaptein, 2002: 89-91).

Wirtz (2006) noemt factoren die morele verantwoordelijkheid beïnvloeden. Hij baseert zich op Van Luijk wanneer hij morele verantwoordelijkheid beschrijft: "Moreel verantwoordelijk is een persoon of instantie die als zodanig wordt aangemerkt op grond van het heersende stelsel van normen en waarden" (Wirtz, 2006: 25). Als oorzaken van demoralisatie noemt hij gebrek aan toewijding, groepsdenken – dat overeenkomt met het eerdergenoemde *vele-handen* -, de organisatiestructuur, onzorgvuldige oordeelsvorming, depersonalisatie en net als Wempe en Kaptein het probleem van vele handen (Wirtz, 2006: 34-37).

Huberts (2003) noemt individuele, werk-, organisatie- en omgevingsfactoren als oorzaken van corruptie en fraude.<sup>8</sup> Corruptie en fraude definieert hij als volgt: "Corruptie doet zich in het openbaar bestuur voor als ambtenaren, bestuurders op politici in hun functie iets doen of nalaten om daarmee persoonlijke, financiële of andere (materiele of immateriele) voordelen, diensten of gunsten van derden te verwerven. [...] Fraude, diefstal en verduistering doen zich voor als politici, bestuurders of ambtenaren persoonlijk profiteren ten koste van de overheid, zonder dat derden daarvan profiteren" (Huberts, 2003: 18; 2004: 3-4). Mensen kunnen zich schuldig maken aan deze schendingen vanwege prive-omstandigheden zoals financiële of relatieproblemen. Ook kunnen bepaalde karakterkenmerken de kans vergroten dat een persoon een integriteitsschending begaat. Daarnaast worden factoren genoemd van het verrichte werk. Van werknemers, die veel vrijheid van handelen genieten of dagelijks verleid

---

<sup>7</sup> Een uiteenzetting van de meting volgt in hoofdstuk 4 (4.5: Operationalisatie afhankelijke variabele).

<sup>8</sup> Dezelfde uitwerking van oorzaken is tevens te vinden in Van den Heuvel, Huberts, & Verberk (1999), Van den Heuvel & Huberts (2003) en Huberts (2004).

---

worden tot diefstal, wordt verondersteld dat zij sneller in de fout gaan. Voorts zijn er factoren op organisatieniveau. Huberts onderscheidt op dit niveau kenmerken van de leiding, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en het personeelsbeleid. Als laatste kunnen omgevingsfactoren van invloed zijn op de integriteit van werknemers. Voorbeelden hiervan zijn veranderingen in de criminaliteit, de wetten en regels waarbinnen geopereerd wordt, het bestaande politiek-bestuurlijke stelsel en de maatschappelijke omgeving (Huberts, 2004: 11).

Hoewel dit onderzoek niet gericht is op integriteit als de mate van corruptie en fraude, wordt de indeling van Huberts wel als theoretisch kader gebruikt in het verdere verloop. Voor de factoren op individueel, baan- en organisatieniveau zijn ook mogelijkheden gevonden om deze te relateren aan integriteit in positieve zin (zie subparagrafen). Dit onderzoek is verricht binnen de gemeentelijke organisatie van Zoetermeer. Het type omgevingsfactoren overstijgt het niveau van de organisatie en is derhalve noodgedwongen buiten beschouwing gelaten. Het belang van omgevingsfactoren wordt niet onderkend, echter in dit onderzoek is vooral rekening gehouden met sturingsmogelijkheden vanuit de organisatie. De omgevingsfactoren zijn namelijk niet of nauwelijks (direct) te beïnvloeden vanuit een organisatie, althans niet vanuit één organisatie afzonderlijk. Sturingsmogelijkheden zijn er daarentegen wel op individueel, baan- en organisatieniveau.

In de volgende subparagrafen wordt dieper ingegaan op deze drie niveaus en wordt een selectie gemaakt van de meest relevante factoren. Tevens worden enkele hypotheses geformuleerd, waarin stelling genomen wordt over de relatie van de factor met integriteit.

### **3.3.1 Individuele factoren**

Huberts (2003; 2004) onderscheidt twee typen factoren waardoor integriteitsschendingen op individueel niveau kunnen ontstaan: privéomstandigheden en karakterkenmerken. Privéomstandigheden worden vooral relevant geacht wanneer er zich problemen voordoen. Narigheden in de relationele of financiële sfeer zijn voornamelijk factoren die als determinant worden gezien. Straathof (2005: 22) beaamt het belang van privéomstandigheden: "Een schending begint vaak bij een omstandigheid. Bij iemand met geldzorgen, of iemand die niet lekker in zijn vel zit en daardoor kwetsbaar is voor negatieve invloed." Het is echter een probleem om dergelijke omstandigheden te achterhalen. Veelal komt pas na een integriteitsschending aan het licht dat er sprake is van persoonlijke narigheden. Omdat het zodoende ook lastig is om relevante persoonlijke omstandigheden te meten in een enquête, worden deze individuele factoren niet meegenomen in het verdere onderzoek. Wel wordt onderzocht of enkele oppervlakkige individuele kenmerken van invloed zijn op de integriteit van werknemers. De opgenomen (onafhankelijke) individuele variabelen zijn: het geslacht, de leeftijd, het opleidingsniveau en de diensttijd. Hoewel van deze factoren niet verwacht wordt dat ze van invloed zijn op integriteit – althans deductief beredeneerd –, zijn ze toch te hypothetiseren. De fraudestatistiek suggereren namelijk wel enige samenhang. Uit recente opgemaakte registraties van fraudegevallen blijkt maar liefst 85% man te zijn (De Kiewit, 2007: 8). Zelfs rekening houdend met het gegeven dat mannen oververtegenwoordigd zijn in de beroepsbevolking, blijft dit percentage bovenmaats. Uit de laatste peilingen blijkt dit verschil namelijk niet groot te zijn: 55% van de werkzame mensen is man en 46% is vrouw (CBS StatLine - Arbeidsrekeningen, 2006). Zijn mannen

---

minder integer dan vrouwen? Of betreft het hier een meetfout in de waarnemingen? Ook kan het zo zijn dat beiden even integer zijn, maar dat het verschil pas zichtbaar wordt wanneer het grote integriteitsschendingen zoals fraude betreft. Op basis van de vermoedens is de volgende hypothese geformuleerd:

**Hypothese 1a**

*Mannen zijn minder integere werknemers dan vrouwen.*

Naast statistieken over het geslacht zijn er ook gegevens over de leeftijd van fraudeurs beschikbaar: 70% blijkt een leeftijd te hebben tussen de 36 en de 65 jaar (De Kiewit, 2007: 8). Zijn werknemers naarmate zij ouder worden geneigd zich minder integer te gedragen? Op basis van dit vermoeden is de volgende hypothese verwoord:

**Hypothese 1b**

*Een hogere leeftijd gaat gepaard met een afname van de integriteit.*

Over het opleidingsniveau en de diensttijd is geen literatuur beschikbaar waarin deze gerelateerd worden aan integriteit. Deze kunnen derhalve niet worden gehypothetiseerd. Omdat kennis van een mogelijk verband wel bruikbaar is voor organisaties (personeelswerving en functieroulatie) worden deze factoren toch toegevoegd aan de onafhankelijke variabelen.

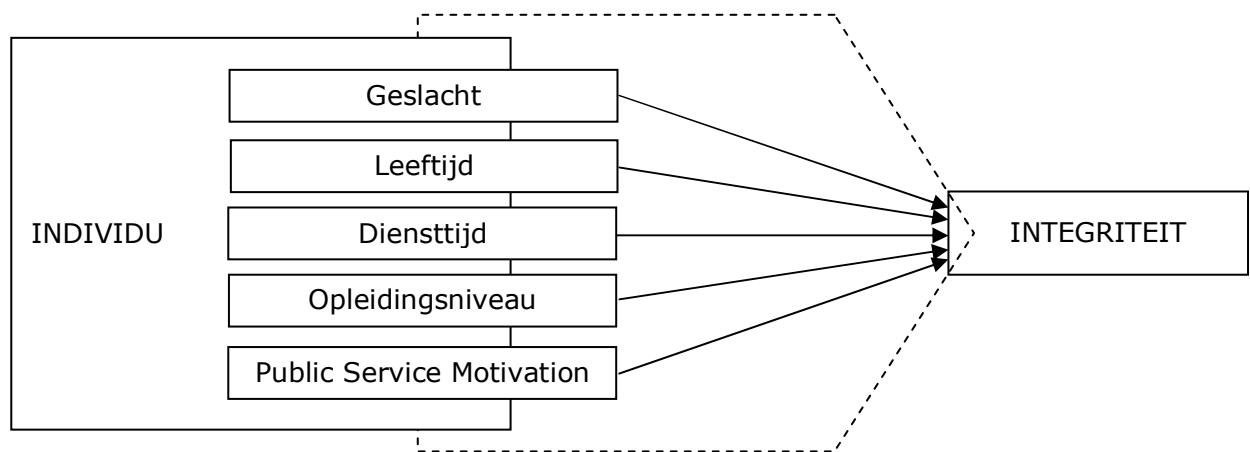
Naast persoonlijke omstandigheden noemt Huberts ook karakterkenmerken als oorzakelijke factoren. Hij baseert zich hierbij onder andere op de resultaten van een internationale enquête onder deskundigen. Maar liefst 91% van de experts noemden de individuele normen en waarden een belangrijke oorzaak van corruptie (Huberts, 1996: 24). Met dit percentage worden individuele factoren als meest voorname oorzaak gezien. Musschenga (2004: 107-109) beschrijft echter een discussie waarin de relevantie van het karakter als oorzaak wordt betwist. "Zowel de lekenpsychologie als veel theorieën uit de persoonlijkheidspsychologie nemen aan dat wanneer een persoon in een bepaalde context een karakterkenmerk vertoont, dat kenmerk ook zijn gedrag in andere contexten zal bepalen. [...] De zogenoemde situationistische sociaal-psychologische theorieën wijzen die aanname af. Ze betwijfelen of we wel kunnen spreken over karaktertrekken (of disposities) die gedrag kunnen verklaren of voorspellen." Als voorbeeld geeft hij een gewelddadige crimineel die liefdevol zijn oude moeder op haar laatste ziekbed verzorgt. Karaktereigenschappen worden dus gerelativeerd door de omstandigheden. Maesschalck, Van der Wal en Huberts (2008) zien daarentegen wel mogelijkheden om karaktereigenschappen te koppelen aan integriteit. De auteurs betogen dat het in de bestuurskunde alom bekende begrip *Public Service Motivation* (PSM) mogelijk gerelateerd is aan het ethisch besef van een persoon. De meest gangbare definitie van PSM is gegeven door Perry en Wise (1990: 368): "an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations". Maesschalck, Van der Wal en Huberts beschrijven hoe PSM en integriteit in essentie op één lijn staan. De dieper liggende gedachte van de begrippen, motivatie en waardegedrevenheid, worden beide vaak gedefinieerd als essentiële overtuigingen, kwaliteiten, standaarden of principes. Concluderend stellen zij echter dat de uitwerking van PSM en integriteit verschillen met zich meebrengt. Het blijft dus ook voor hen de vraag hoe de twee zich tot elkaar verhouden (Maesschalck, Wal, & Huberts, 2008: 171). Op vergelijkbare wijze stellen Pandey, Wright en Moynihan (2007) dat PSM wenselijk gedrag in organisaties faciliteert zoals arbeidssatisfactie, toewijding aan de organisatie en

productiviteit. Ook wijzen zij op ander onderzoek, dat aantoonde dat PSM hogere niveaus van altruïstisch gedrag voorspelt (Pandey, Wright, & Moynihan, 2007: 2). Op basis van het bovenstaande – met deels de gedachte van Musschenga (2004) als nulhypothese – is de volgende hypothese geformuleerd:

### **Hypothese 1c**

*Werknemers die over meer PSM beschikken, zijn meer integer.*

De drie geformuleerde hypothesen zijn gebaseerd op vermoedens. Wanneer één van deze hypothesen verworpen wordt, dient verder gekeken te worden alvorens de eerste deelvraag beantwoord kan worden. De hypothese gaat namelijk uit van een positieve relatie en verworpt geen relatie en een negatieve relatie. De onderliggende vraag is echter of individuele factoren van invloed zijn op de integriteit van werknemers. Een negatieve relatie is in deze zin dus ook interessant. De opgenomen individuele factoren en de te toetsen relaties ten opzichte van integriteit zijn weergegeven in figuur 3.1.



*Figuur 3.1 Conceptueel model: individuele factoren*

### **3.3.2 Baanfactoren**

Naast individuele factoren noemt Huberts factoren die te maken hebben met het werk. Vooral de mate waarin werknemers blootstaan aan verleidingen op de werkvloer wordt als belangrijke oorzaak gezien voor integriteitsschendingen. Bij werknemers die tijdens hun werkzaamheden regelmatig toegang hebben tot vertrouwelijke informatie of om moeten gaan met geld, wordt de kans op een schending groter geacht. Gaat deze vergelijking ook op als het in plaats van schendingen om integere handelingen gaat? Gedragen werknemers met een kwetsbare functie zich minder integer? Om deze aanname te toetsen is de volgende hypothese geformuleerd:

### **Hypothese 2a**

*Werknemers met een kwetsbare functie zijn minder integer dan werknemers met een niet-kwetsbare functie.*

Vanuit de literatuur wordt er geen stelling genomen ten aanzien van leidinggevers en hun integriteit. Er lijkt geen logische redenering voorhanden waarom leidinggevers meer of minder integer zouden zijn dan niet-leidinggevers. Net als bij de individuele



---

factoren geslacht en leeftijd lijken ook hier de statistieken wel samenhang te suggereren: van alle fraudeurs blijkt ongeveer 86% leidinggevende te zijn (De Kiewit, 2007: 8). Zeker omdat er aanzienlijk minder leidinggevend zijn dan niet-leidinggevend lijkt een toetsing op integriteit de moeite waard. De hypothese gebaseerd hierop luidt:

**Hypothese 2b**

*Leidinggevend zijn minder integer dan niet-leidinggevende werknemers.*

Naast de kwetsbaarheid en het hiërarchische niveau van de functie, wordt ook het salaris als motivatie gezien om niet-integer te handelen. Hierbij kan het gaan om de hoogte van het salaris en de tevredenheid met het salaris. Vooral in landen met een laag modaal inkomen wordt veel waarde toegeschreven aan de hoogte van het salaris. Een groot percentage (73%) van de deskundigen in deze landen gelooft in de effectiviteit van het verhogen van het salaris. De deskundigen uit landen met een hoger modaal inkomen zien echter weinig relevantie in het salarisniveau (34%) (Huberts, 1996: 30). Voorts menen deskundigen dat vooral de tevredenheid met het salaris van belang kan zijn. Ook de algemene tevredenheid is volgens hen het toetsen waard (Jeurissen, bijlage 3; Huberts, bijlage 4). Uit onderzoek blijkt immers dat arbeidssatisfactie gerelateerd is aan prestaties (Caldwell & O'Reilly, 1990) en aan ziekteverzuim (Donald & Mes, 1991). Mogelijk is er dan ook een verband met integriteit. Uit het bovenstaande vloeien drie hypothesen voort.

**Hypothese 2c**

*Werknemers met een hoog salaris zijn meer integer dan werknemers met een laag salaris.*

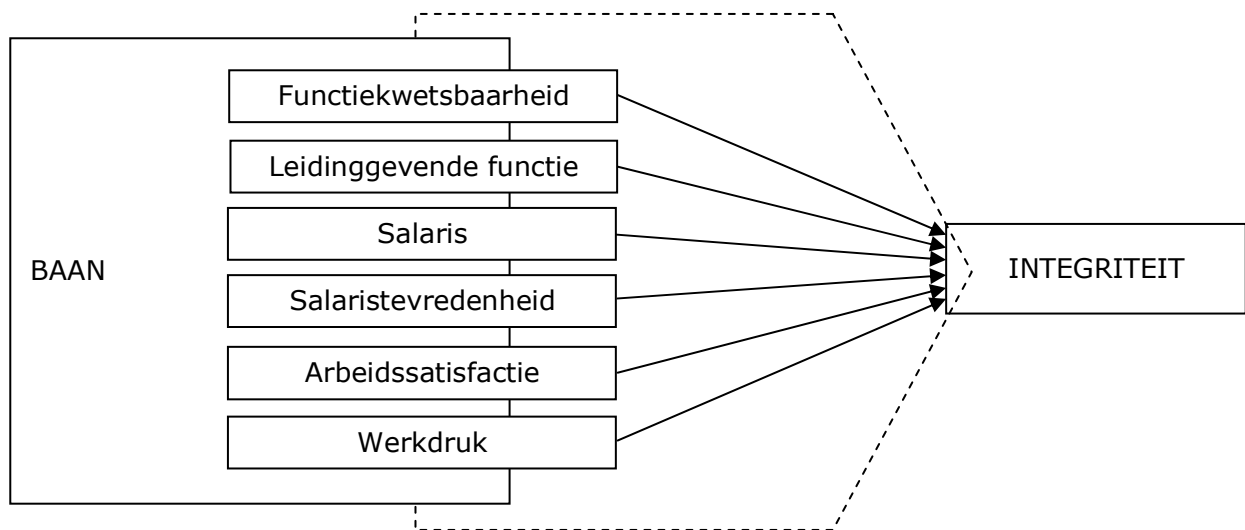
**Hypothese 2d**

*Werknemers die tevreden zijn met het salaris zijn meer integer dan werknemer die ontevreden zijn met het salaris.*

**Hypothese 2e**

*Werknemers die over het algemeen tevreden zijn over het werk, zijn meer integer dan werknemers die ontevreden zijn over het werk.*

Naast de vijf bovengenoemde baanfactoren is ook de werkdruk opgenomen als onafhankelijke variabele. De druk op het werk geldt immers als een voorname baanfactor. In figuur 3.2 zijn de relevante baanfactoren in een conceptueel model weergegeven.



Figuur 3.2 Conceptueel model: baanfactoren

### 3.3.3 Organisatiefactoren

Op organisatieniveau vermeldt Huberts (2003; 2004) wellicht het grootste scala aan factoren. Hij onderscheidt hierin kenmerken van de leiding, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en het personeelsbeleid. Een leidinggevende wordt geacht integer gedrag te stimuleren door het goede voorbeeld te geven, een bepaalde stijl te hanteren (Huberts, Kaptein, & Lasthuizen, 2007) en bovenal de werknemers tevreden te stellen over hem/haar. Daarnaast blijkt uit een enquête onder internationale deskundigen dat 82% van de ondervraagden de voorbeeldfunctie van het management als effectief middel ziet om integriteit te bevorderen (Huberts, 1996: 30). Gezien het veronderstelde belang van de leiding zijn in het onderstaande drie hypothesen geformuleerd.

#### **Hypothese 3a**

*Een leidinggevende die het goede voorbeeld geeft, heeft meer integere werknemers onder zich dan een leidinggevende die het slechte voorbeeld geeft.*

#### **Hypothese 3b**

*De managementstijl die een leidinggevende hanteert is van invloed op de integriteit van werknemers.*

#### **Hypothese 3c**

*Werknemers die meer tevreden zijn over het management, zijn meer integer dan werknemers die ontevreden zijn over het management.*

Oorzakelijke factoren binnen de organisatiestructuur kunnen, aldus Huberts, gezocht worden op de wijze van controle binnen de organisatie. Ouchi en Maguire (1975) onderscheiden twee wijzen van controle: persoonlijk surveilleren, waarbij de leidinggevende werknemers controleert op de werkprocessen (controle op gedrag), en het meten van resultaten, waarbij de leidinggevende controleert op de behaalde resultaten (controle op output). Voorheen werd gesteld dat beide methoden substitueert van elkaar waren. Zo oordeelde Blau (1956: 82) dat supervisie vervangen kan worden door evaluatie van documenten. Onderzoek van eerstgenoemde auteurs wees echter uit

---

dat beiden verschillende doelen vervullen en onafhankelijk van elkaar zijn. Controle op output vervult de behoeften van de organisatie als geheel en controle op gedrag vervult de behoeften van de individuele manager (Ouchi & Maguire, 1975: 568). Huberts maakt geen onderscheid tussen beide vormen van controle en stelt dat controle in het algemeen kan bijdragen aan de integriteit van werknemers. Gezien de conclusies van Ouchi en Maguire wordt in dit onderzoek wel onderscheid gemaakt tussen controle op gedrag en op output en wordt het effect op de integriteit van ambtenaren onderzocht. De onderstaande hypothesen vloeien hier uit voort.

### **Hypothese 3d**

*Werknemers die veel gecontroleerd worden op hun gedrag, zijn meer integer dan werknemers die weinig gecontroleerd worden op hun gedrag.*

### **Hypothese 3e**

*Werknemers die veel gecontroleerd worden op hun output, zijn meer integer dan werknemers die weinig gecontroleerd worden op hun output.*

Als derde acht Huberts de organisatiecultuur van belang om de werknemers integer te laten handelen. Van werknemer wordt verondersteld dat zij zich conformeren naar de heersende cultuur. Een organisatie met een integere cultuur kweekt zodoende integere werknemers. Deskundigen wereldwijd, zien de cultuur als voorname oorzaak. In een enquête onder experts noemde 88% de organisatiecultuur als belangrijke oorzaak (Huberts, 1996: 30; Huberts, 2004: 12). De onderstaande hypothese is gebaseerd op deze gegevens.

### **Hypothese 3f**

*Medewerkers die zich in een integere organisatiecultuur bevinden, handelen zelf ook meer integer dan werknemers die zich in een niet-integere organisatiecultuur bevinden.*

Ook in het personeelsbeleid zijn er factoren, waarvan verondersteld wordt dat deze van invloed zijn op de integriteit van werknemers. De wijze van werving, selectie, begeleiding, training en beloning kunnen allen de integriteit beïnvloeden. De centrale gedachte hierachter is, dat als er in het personeelsbeleid aandacht wordt besteed aan integriteit (bijvoorbeeld d.m.v. het afleggen van een ambtseed), dit leidt tot een integere organisatie. De vraag blijft echter of – en vooral in welke mate – een toename van aandacht voor integriteit in integriteit van individuen beïnvloedt. Een combinatie van deze vraag en de aanname leidt tot formulering van de volgende hypothese:

### **Hypothese 3g**

*Daar waar er veel aandacht wordt besteed aan integriteit, handelen de werknemers ook meer integer dan daar waar er weinig aandacht wordt besteed aan integriteit.*

Gebreken van de leiding, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en het personeelsbeleid leiden tot een aanname gebaseerd op theorieën rond *organizational justice*. Deze theorieën, die gaan over het rechtvaardigheidsgevoel van een medewerker vinden hun oorsprong in de door Adams (1965) geïntroduceerde *equity theory*. De kern van deze theorie is dat mensen in arbeidsrelaties een afweging maken van input en output van eigen arbeid ten opzichte van eenzelfde weging bij anderen. Mensen zijn op zoek naar balans. De *organizational justice* stelt daarop voortbouwend dat mensen die zich onrechtvaardig behandeld voelen, anderen onrechtvaardig zullen behandelen

(Timmer, 2004: 105). Dit wekt ook het vermoeden dat mensen die zich onrechtvaardig behandeld voelen, ook minder integer zullen handelen. Dit lijkt immers een manier om de organisatie terug te pakken. Hieruit volgt de onderstaande hypothese.

### **Hypothese 3h**

*Medewerkers die zich rechtvaardiger behandeld voelen door de organisatie, handelen meer integer dan werknemers die zich onrechtvaardig behandeld voelen.*

In figuur 3.3 zijn de relevante organisatiefactoren weergegeven in een conceptueel model.



*Figuur 3.3 Conceptueel model: organisatiefactoren*

### **3.4 Samenvatting en conclusie**

In de sociaalwetenschappelijke literatuur worden er veel verschillende definities van integriteit gehanteerd. In dit onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd: "integer betekent in overeenstemming [handelen] met de geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende regels" (Van den Heuvel & Huberts, 2003: 19). Om deze definitie werkbaar te maken dient te worden bepaald welke waarden er in dit onderzoek gelden. Op basis van de literatuur en een waardecontrole binnen de gemeente Zoetermeer is gekozen voor de volgende acht waarden: betrouwbaarheid, deskundigheid, dienstbaarheid, eerlijkheid, effectiviteit, onkreukbaarheid, rechtmatigheid en verantwoordingsbereidheid. Een werknemer die handelt in overeenstemming met deze waarden en de daarmee samenhangende normen en regels, wordt in dit onderzoek dus als integer gezien. Naast een groot aantal uitspraken over de betekenis van integriteit, spreekt ook menig auteur zich uit voor de mogelijke oorzaken van integriteitsschendingen. Huberts (2003) noemt individuele, baan- en organisatiefactoren als oorzaken van schendingen. Binnen dit kader zijn er enkele veronderstelde oorzaken geselecteerd en als hypothese geformuleerd. De indicatoren voor het individu zijn het geslacht, de leeftijd, de diensttijd, het opleidingsniveau en de Public Service Motivation.

---

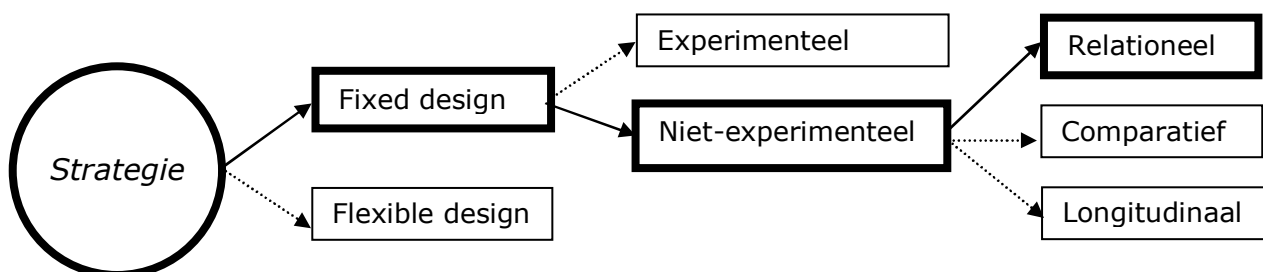
Om te toetsen in hoeverre de baan van belang is voor integriteitsbevordering zijn de functiekwetsbaarheid, de leidinggevende functie, het salaris, de salaristevredenheid, de arbeidssatisfactie en de werkdruk in het onderzoeksmodel opgenomen. Om de invloed van factoren op organisatieniveau te bepalen zijn het voorbeeldgedrag van de leidinggevende, de leiderschapsstijl, de tevredenheid met het management, de controle op het gedrag en de output, de organisatiecultuur, de aandacht in het personeelsbeleid voor integriteit en de waargenomen organisatierechtvaardigheid aan toetsing onderworpen.

## 4 Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk bevat een uiteenzetting van de onderzoeksopzet. Deze uiteenzetting wordt ingeleid met een beschrijving van de gekozen strategie (4.1), waarna besproken wordt welke onderzoeksmethoden en -technieken er gebruikt zijn (4.2). Aansluitend volgt een beschrijving van de steekproef (4.3). Vervolgens wordt besproken op welke wijze de eerder besproken theoretische concepten meetbaar zijn gemaakt. Eerst worden de onafhankelijke variabelen behandeld (4.4) en hierna wordt besproken op welke wijze het begrip integriteit meetbaar is gemaakt (4.5). Tot slot worden de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk samengevat (4.6).

### 4.1 Strategie

“Design is concerned with turning research into projects”, aldus Robson (2002: 79). Het probleem is gedefinieerd, de doelen zijn gesteld en de onderzoeksvragen zijn geformuleerd. In dit stadium is het zaak om een onderzoeksstrategie uit te zetten. De strategie is in hoofdlijnen besproken in het voorgaande.<sup>9</sup> Als leidraad is de indeling van Robson (2002) gebruikt. Hij onderscheidt *fixed designs* en *flexible designs*, waarnaar hij ook wel verwijst als kwantitatieve en kwalitatieve strategieën. Bij de vormgeving van dit onderzoek is gekozen voor een *fixed design*. Typisch voor dit soort ontwerp is een kwantificering van een verschijnsel. In dit onderzoek worden het integriteitsniveau en overige kenmerken van ambtenaren cijfermatig in kaart gebracht. Een *fixed design strategy* kan onderverdeeld worden in een experimentele en niet-experimentele strategie. Kenmerkend voor het eerstgenoemde is dat de onderzoeker een verandering introduceert in de situatie of beleving van respondenten, om zo een verandering in het gedrag waar te nemen. In dit onderzoek is er geen sprake van een dergelijke variabelemanipulatie. Het onderzoek is derhalve niet-experimenteel. Een niet-experimenteel onderzoek kent relationele, comparatieve (verschillen tussen twee groepen analyseren) en longitudinale (trend over een lange periode in kaart brengen) strategieën. In dit onderzoek worden relaties tussen variabelen geanalyseerd op basis van één enkele meting. Er is derhalve sprake van een relationeel onderzoek. Samenvattend kan worden gesteld dat er vanuit strategisch oogpunt gekozen is voor een kwantitatief, niet experimenteel en relationeel onderzoek (figuur 4.1).



Figuur 4.1 Strategiekeuze

<sup>9</sup> Zie hoofdstuk 1 (1.5: Ontwerpsontwerp).

---

## 4.2 Methoden en technieken

Om tot degelijke conclusies te komen, is er van verschillende onderzoeksmethoden gebruik gemaakt. De dataverzameling is te herleiden tot drie fasen: het vooronderzoek, het kwantitatieve hoofdonderzoek en kwalitatieve aanvullingen.

### Vooronderzoek

In het vooronderzoek is in hetzelfde tijdsbestek van twee maanden op vier verschillende wijzen data verzameld. Allereerst heeft er een uitgebreid literatuuronderzoek plaatsgevonden. Een theoretisch kader aangaande een indeling van de oorzaken van integriteit is in dit stadium vormgegeven. Om dit algemene kader verder in te vullen zijn enkele interviews gehouden met experts op het gebied van integriteit (bijlagen 2-5). Wilhelm (2003: 13) spreekt in dit verband over een deskundigeninterview. Voorts zijn er ter voorbereiding van het hoofdonderzoek geïnterviews afgenomen met ambtenaren van de gemeente Zoetermeer. Anders dan de deskundigeninterviews was hier het doel om kennis van de onderzoekspopulatie te vergroten. Dit soort interview kan geschaard worden onder wat met vaktermen aangeduid wordt als opiniërende<sup>10</sup> en exemplarische<sup>11</sup> interviews (Wilhelm, 2003: 14). In beide type interviews is het principe van semi-gestructureerd ondervragen gehanteerd. Uitgaande van deze onderzoekstechniek zijn er op voorhand vragen opgesteld, maar ligt de nadruk vooral op de vooraf gestelde aandachtspunten. Zoals de benaming suggereert is dus gedurende de interviews afgeweken van een éénduidige structuur. Het vooronderzoek besluitend is er een kleine enquête bestaande uit één vraag verspreid onder leden van het college van B&W, de directeuren van de hoofdafdelingen, enkele middenmanagers en enkele leden van de OR.<sup>12</sup>

### Kwantitatief hoofdonderzoek

Op basis van de opgedane kennis uit het vooronderzoek, is het hoofdonderzoek in gang gezet. Passend bij de strategie, is gekozen voor enquêtering als onderzoeksmethode. In de wetenschappelijke literatuur is de benaming *survey* gangbaar voor deze methode. Om de hypothesen te toetsen, zijn er data verzameld door middel van een enquête onder ambtenaren van de gemeente Zoetermeer. Hoewel in de afgelopen jaren in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van online enquêtes, is in dit onderzoek gekozen voor papieren versies. Dit is één van de maatregelen ter waarborging van de betrouwbaarheid. Uit de interviews met ambtenaren is namelijk gebleken dat er weinig vertrouwen is in de anonimiteit van online enquêtes. Daar integriteit een gevoelig onderwerp is en anonimiteit derhalve van groot belang is, was het verspreiden van papieren enquêtes een logische uitkomst. Doordat respondenten ook hun naam niet bekend hoefden te maken en slechts gesloten vragen hoefden te beantwoorden (geen mogelijkheid om handschriften te herkennen), lijkt hun anonimiteit optimaal gegarandeerd. Naast waarborging van de anonimiteit, is een tweede maatregel getroffen om de betrouwbaarheid te vergroten. Omdat in de vragenlijst de integriteit van de respondent zelf is gemeten, is tevens geanticipeerd op sociaal wenselijke beantwoording.<sup>13</sup> Voorts is in dit onderzoek zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bekende schalen, waarvan de betrouwbaarheid in andere onderzoeken aangetoond is. Dit, omdat er bij bekende schalen consensus bestaat onder wetenschappers dat de

---

<sup>10</sup> Opiniërend interview: het achterhalen een mening van de geïnterviewde.

<sup>11</sup> Exemplarisch interview: vragen naar persoonlijke ervaringen in bepaalde situaties.

<sup>12</sup> De resultaten van deze enquête zijn besproken in hoofdstuk 3 (3.2: Waarden in het openbaar bestuur).

<sup>13</sup> Meer over deze meting volgt verderop in dit hoofdstuk (4.3: Operationalisatie afhankelijke variabele).

---

vragen ook daadwerkelijk het te meten concept meten. Het gebruik van bekende schalen vergroot dus de validiteit.

### **Kwalitatieve aanvullingen**

In de laatste fase van het onderzoek is de kwantitatieve dataverzameling aangevuld door middel van kwalitatieve interviews. De interviews zijn gehouden met medewerkers van het integriteitsbeleid van overheidsorganisaties (bijlagen 6-7). Net als in het vooronderzoek betreft het hier zogenaamde deskundigeninterviews. Het doel van deze interviews was om de empirische bevindingen uit het kwantitatieve deel te koppelen aan praktische aanbevelingen voor de gemeente Zoetermeer. Met dit eenduidige doel als introductie is, anders dan de eerder gehouden deskundigeninterviews, de techniek van het open interviewen gehanteerd (Robson, 2002: 270-271).

### **4.3 Steekproefbeschrijving**

In Zoetermeer, een stad met een inwoneraantal van ruim 120.000, werken ongeveer 1.200 gemeenteambtenaren (Gemeente Zoetermeer Home). De ambtelijke organisatie bestaat uit vijf hoofdafdelingen (bijlage 1). Het merendeel van de werknemers is werkzaam op het centraal gelegen stadhuis. Een kleinere percentage is verdeeld over verschillende locaties binnen het gemeentelijk gebied. Wijkposten, gemeentelijke zwembaden, brandweerkazernes, wijktuinen en afvalinzamelingsvestigingen zijn voorbeelden van dergelijke buitenlocaties. De steekproef die genomen is uit deze populatie berust op willekeur. Ter aankondiging van het onderzoek is een concernbrede e-mail verstuurd. Vervolgens is gedurende drie dagen getracht alle ambtenaren van de gemeente persoonlijk te bezoeken.<sup>14</sup> In totaal zijn in deze periode 500 ambtenaren aangetroffen die, na een introductie, bereid waren aan het onderzoek deel te nemen.<sup>15</sup> Met elke enquête werd een antwoordenvolp bijgevoegd die gesloten geretourneerd kon worden. In totaal zijn er 318 enquêtes teruggestuurd (64%), waarvan 302 bruikbaar gebleken zijn voor de uiteindelijke analyse (60%). Gezien de response van het jaarlijkse onderzoek naar arbeidssatisfactie binnen de gemeente, die in voorafgaande jaren 51% (2005), 47% (2006) en 42% (2007) bedroeg (Resultaten Medewerkers Tevredenheidsonderzoek Bestuur, 2008: 1), is dit een uitstekende response. Een online enquête lijkt het dus qua responsiviteit af te leggen tegen een persoonlijke benadering met een papieren formulier. Een beschrijving van de verdeling van het geslacht, de leeftijd, het opleidingsniveau, de leidinggevende functies, het salaris en de diensttijd is grafisch weergegeven in figuur 4.2.

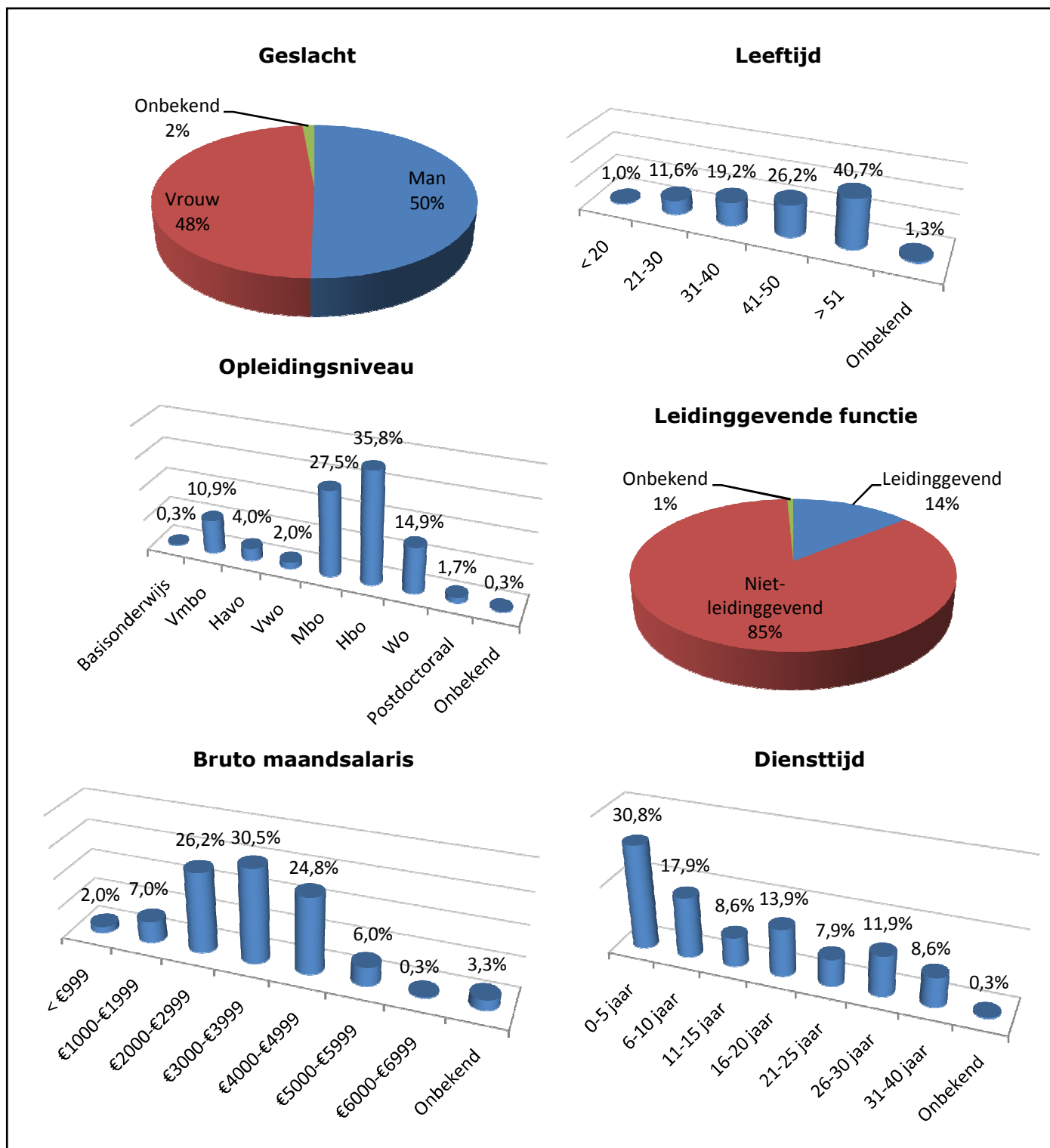
Naast de 302 respondenten uit het kwantitatieve deel, hebben 13 respondenten een kwalitatieve bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Drs. Pim van der Pol, drs. Alex Straathof, prof. dr. Ronald Jeurissen, prof. dr. Leo Huberts, mr. Floor de Bruin en drs. Heleen de Koningh waren bereid middels een interview hun deskundigheid te delen (bijlage 2-7). Daarnaast zijn, ter voorbereiding van de enquête, 7 ambtenaren van de gemeente Zoetermeer geïnterviewd. Gezien de gevoeligheid van de verstrekte informatie, blijven de identiteiten van deze respondenten onvermeld.

---

<sup>14</sup> Alle ambtenaren inclusief medewerkers van de buitendiensten.

<sup>15</sup> In totaal waren 3 ambtenaren niet bereid om deel te nemen.





Figuur 4.2 Grafische weergave van de steekproef

#### 4.4 Operationalisatie onafhankelijke variabelen

Voor een aantal onafhankelijke variabelen is een uitgebreide operationalisatie niet nodig. Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, diensttijd, salaris en leidinggevende functie vallen hieronder. Het is slechts van belang te vermelden dat ook deze variabelen vertaald zijn in gesloten meerkeuzevragen. Aan respondenten is bijvoorbeeld niet de keuze gegeven om

zelf hun salaris op te schrijven, maar aan hen is een aantal salarisniveaus voorgelegd (€1000-€1999, €2000-€2999, enz.).<sup>16</sup> Het geven van beperkte antwoordmogelijkheden waarborgt wederom de anonimiteit van de respondent. Een enquête kan immers niet meer herleid worden tot een respondent naar aanleiding van het handschrift. Een aantal andere onafhankelijke variabelen heeft daarentegen betrekking op meer complexe concepten. Het betreft begrippen die in de literatuur bediscussieerd zijn en waarvoor meerdere schalen beschikbaar zijn. In de onderstaande subparagrafen worden deze variabelen afzonderlijk besproken.

#### 4.4.1 Individuele factoren

##### Public Service Motivation

Een gangbare definitie van PSM luidt: “an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations” (Perry en Wise, 1990: 368). PSM kan opgedeeld worden in zes dimensies: *attraction to public policy making, commitment to the public interest, civic duty, social justice, self-sacrifice* en *compassion* (Perry, 1996). De oorspronkelijke schaal, die Perry ontwikkelde, om alle zes dimensies te meten bestaat uit veertig items. Om de enquête niet al te lang te maken, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een gereduceerde schaal om PSM te meten. Deze schaal wordt in eerdere onderzoeken aangeduid als een *short measure of PSM* (Alonso & Lewis, 2001; Brewer, Selden, & Facer, 2000; Kim, 2005; Pandey, Wright, & Moynihan, 2007). Deze schaal bestaat uit vijf items (tabel 4.1) en beslaat drie van de zes dimensies, te weten: *commitment to the public interest, self-sacrifice* en *compassion*. Ondanks een laag uitgevallen Cronbach’s alpha, die niet verhoogd kon worden door één of meerdere items te verwijderen, is deze schaal ter meting van PSM gehanteerd in dit onderzoek. Te meer omdat het een bekende schaal betreft.

Tabel 4.1 Schaal ter meting van de PSM<sup>17</sup>

Items ( $\alpha=0.65$ )	Factorlading
1. Door de dagelijkse gebeurtenissen word ik er vaak aan herinnerd hoe afhankelijk we van elkaar zijn (R)	0.360
2. Een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij betekent meer voor me dan persoonlijke prestaties leveren (R)	0.733
3. Ik ben bereid om opofferingen te maken wanneer het de maatschappij ten goede komt (R)	0.794
4. Ik ben niet bang om op te komen voor de rechten van anderen, ook al word ik hier raar op aangekeken (R)	0.576
5. Betekenisvol werk doen is erg belangrijk voor me (R)	0.725

Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van:  
(1) *helemaal mee eens* tot (5) *helemaal oneens*

<sup>16</sup> Een volledige versie van de enquête (inclusief begeleidende brief) is opgenomen in bijlage 8.

<sup>17</sup> Items zijn gebaseerd op Pandey, Wright, & Moynihan (2007: 32).

#### 4.4.2 Baanfactoren

##### Werkdruk

Voor het omschrijven van het begrip werkdruk lijkt de definitie van de WHO gepast: als een werknemer niet, of met moeite, binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de gestelde eisen, dan ontstaat er werkdruk. Er is sprake van werkdruk als werknemers structureel niet kunnen voldoen aan de kwantitatieve of kwalitatieve eisen en/of onvoldoende mogelijkheden hebben om de achterliggende oorzaken van de problemen op te lossen (Rapport Quickscan Werkdruk 3.0, 2002: 4). Ter meting van de werkdruk is een selectie gemaakt van vier items uit de Quickscan Werkdruk (tabel 4.2).

Tabel 4.2      *Schaal ter meting van de werkdruk*<sup>18</sup>

Items ( $\alpha=0.83$ )	Factorlading
1. Ik heb elke dag genoeg tijd om het werk af te krijgen	0.851
2. Vaak blijft er werk liggen (R)	0.820
3. Ik moet meestal snel werken (R)	0.777
4. Het komt vaak voor dat er extra hard gewerkt moet worden om het werk af te krijgen (R)	0.807

Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van:  
(1) *helemaal mee eens* tot (5) *helemaal oneens*

Met een betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0.83 lijkt het gebruik van deze schaal wetenschappelijk verantwoord. Het gemiddelde van deze vier items (per respondent) wordt in het vervolg van dit onderzoek gehanteerd als de hoogte van de werkdruk.

##### Functiekwetsbaarheid

Volgens de *Modelaanpak basisnormen integriteit* wordt een functie als kwetsbaar gezien indien deze extra risico's op integriteitsbreuken met zich meebrengt. Het kan dan onder meer gaan om het werken met gevoelige informatie, het kunnen beschikken over geld en/of het onderhouden van zakelijke relaties (Modelaanpak basisnormen integriteit: openbaar bestuur en politie, 2006: 19-20). In totaal worden in deze modelaanpak negen punten vermeld waarop een functie kwetsbaar kan zijn. Ter meting van de functiekwetsbaarheid zijn hieruit vijf punten geselecteerd en omgezet in vragen (tabel 4.3). Met een Cronbach's alpha van 0.56 is de betrouwbaarheidscoëfficiënt aan de lage kant, te laag om te kunnen spreken van een betrouwbare schaal ter meting van eenzelfde concept. In dit onderzoek is toch gebruik gemaakt van deze schaal om de volgende reden: functies kunnen op verschillende onafhankelijke punten kwetsbaarheden vertonen. Zo moet een baliemedewerker vaak omgaan met geld, maar heeft zij/hij niet direct invloed op overige medewerkers. Bij managers daarentegen is precies het tegenovergestelde van toepassing. De kwetsbaarheden zijn dus vaak onafhankelijk van elkaar. De items in de schaal dienen dus niet hetzelfde te meten, maar vormen een indexering van werkzaamheden die een functie kwetsbaar kunnen maken. Dat uit een factoranalyse blijkt dat toegang tot vertrouwelijke informatie wellicht iets anders lijkt te meten dan de overige vragen, duidt dus alleen op een samenhang van de overige vier kwetsbaarheden in een groot aantal functies. Eliminatie van het eerste item zou leiden

<sup>18</sup> Items zijn gebaseerd op het Rapport Quickscan Werkdruk 3.0 (2000: 27).

tot een geringe verhoging van de alpha (0.57). Hier is echter van afgezien omdat vertrouwelijke informatie toch gezien wordt als een belangrijke kwetsbaarheid.

Tabel 4.3 Schaal ter meting van de functiekwetsbaarheid<sup>19</sup>

Items ( $\alpha=0.56$ )	Factorlading	
In mijn werkzaamheden ...		
1. ... heb ik toegang tot vertrouwelijke informatie		0.851
2. ... moet ik omgaan met geld	0.720	
3. ... moet ik anderen beoordelen of adviseren	0.726	
4. ... heb ik direct invloed op burgers en/of organisaties	0.532	
5. ... heb ik te maken met de aanschaf van goederen/diensten of het doen van aanbestedingen	0.601	
Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>nooit</i> tot (5) <i>zeer vaak</i>		

### Arbeidssatisfactie

Een gangbare definitie van arbeidssatisfactie is "an employee's affective reaction to a job based on comparing actual outcomes with desired outcomes" (Cranny, Smith & Stone, 1992 in: Fields, 2002: 1). Om arbeidssatisfactie te meten zijn er de afgelopen decennia verschillende meetinstrumenten ontwikkeld, waarvan de Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss e.a., 1967), de Job Descriptive Index (Smith, Kendall, & Hulin, 1969; 1985) en de Warr-Cook-Wall schaal (Warr, Cook, & Wall, 1979) wellicht de meest bekende en uitgebreide zijn. Gezien het grote aantal te meten variabelen is in dit onderzoek gekozen voor een beknopter instrument: de Job Satisfaction Index (JSI), ontwikkeld door Schriesheim en Tsui (1980). Dit instrument meet aan de hand van zes vragen de tevredenheid met de werkzaamheden, het management, de collega's, het salaris, de vooruitzichten en het werk over het algemeen. Met een alpha variërend van 0.73 tot 0.78 is de JSI in eerdere onderzoeken een betrouwbare schaal gebleken (Fields, 2002: 16). In dit onderzoek is zelfs een Cronbach's alpha gevonden van 0.79 (tabel 4.4). Omdat tevredenheid met het management (item 1-3) en tevredenheid met het salaris (item 4-5) in dit onderzoek ook als aparte variabelen gezien worden, zijn deze uitgebreid met meerdere vragen. Uit een factoranalyse blijken alle vragen hetzelfde te meten, hoewel de tevredenheid met het salaris ook duidelijk als andere dimensie kan worden gezien. Bij een berekening van de algehele arbeidssatisfactie zijn de items 1 t/m 3 en 4 en 5 teruggebracht tot één score en vervolgens opgeteld bij de scores van de andere items.

<sup>19</sup> Items zijn gebaseerd op de Modelaanpak basisnormen integriteit: openbaar bestuur en politie (2006: 20).

Tabel 4.4 Schaal ter meting van de arbeidssatisfactie<sup>20</sup>

Items ( $\alpha=0.79$ )	Factorlading	
Hoe tevreden bent u ...		
1. ... met uw leidinggevende?	0.634	
2. ... met het personeelsbeleid?	0.687	
3. ... met het algemene beleid in de organisatie?	0.607	
4. ... met uw salaris?	0.463	
5. ... met uw toekomstige financiële vooruitzichten?	0.602	
6. ... met de relaties met uw collega's?	0.508	0.513
7. ... met de mogelijkheden om vooruit te komen in de organisatie?	0.729	0.532
8. ... met de aard van uw werkzaamheden?	0.628	
9. ... over het algemeen met uw werk?	0.625	
Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>zeer ontevreden</i> tot (5) <i>zeer tevreden</i>		

#### 4.4.3 Organisatiefactoren

##### Voorbeeldgedrag van de manager

Om te meten of de leidinggevende van een werknemer het goede voorbeeld geeft is inspiratie opgedaan bij een onderzoek gehouden door het Ministerie van Defensie (Rapport over Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, 2006). In dat onderzoek is middels een enquête onder militairen onder andere het voorbeeldgedrag van hun leidinggevendens gemeten. Uit deze vragenlijst zijn vier items geselecteerd ter meting van het voorbeeldgedrag (tabel 4.5). Een gevonden alpha van 0.84 wijst op een hoge betrouwbaarheid van de schaal. Het gemiddelde van deze vier items (per respondent) wordt in het vervolg van het onderzoek gebruikt als maatstaf voor het voorbeeldgedrag van de leidinggevende van de respondent.

Tabel 4.5 Schaal ter meting van het voorbeeldgedrag van de leidinggevende<sup>21</sup>

Items ( $\alpha=0.84$ )	Factorlading
Mijn leidinggevende ...	
1. ... is goed in de uitvoering van zijn/haar functie (R)	0.829
2. ... is eerlijk (R)	0.830
3. ... maakt misbruik van zijn/haar bevoegdheden	0.781
4. ... geeft over het algemeen het goede voorbeeld (R)	0.832
Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>helemaal mee eens</i> tot (5) <i>helemaal oneens</i>	

##### Managementstijl

Naast het voorbeeldgedrag van de manager is mogelijk ook de stijl die deze leidinggevende hanteert van invloed op de integriteit van de werknemers. Om te bepalen of de stijl inderdaad van invloed is, zijn twee tegenovergestelde managementstijlen gemeten: een autocratische leiderschapsstijl – waarbij de nadruk ligt op het gebruik van

<sup>20</sup> Items zijn gebaseerd op de JSI van Schriesheim en Tsui (in: Fields, 2002: 16).

<sup>21</sup> Items zijn gebaseerd op de Bijlagen bij het Rapport over Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht (2006: 4).

autoriteit - tegenover een democratische leiderschapsstijl – waarbij de nadruk ligt op geven van vrijheid. Het onderscheid tussen deze twee stijlen is gemaakt door Tannenbaum en Schmidt (1958). De auteurs stellen dat het gedrag van elke leidinggevende te plaatsen is op een continuüm tussen de autocratische en de democratische stijl. In dit continuüm zijn zeven stellingen geplaatst die elk de graad van autocratie (en dus ook van democratie) weergeven. In de enquête, gebruikt in dit onderzoek, zijn de zeven uitspraken onder elkaar gezet, waarbij de respondent gevraagd is om in totaal zes punten te verdelen over de uitspraken (tabel 4.6).

Tabel 4.6 Schaal ter meting van de managementstijl<sup>22</sup>

Items ( $\alpha=0.87$ )	Voorbeeld-beantwoording
Mijn leidinggevende ... <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... neemt zelf een besluit en maakt deze vervolgens bekend</li> <li>2. ... neemt zelf een besluit en verkoopt/beargumenteert het besluit vervolgens aan het personeel</li> <li>3. ... neemt een besluit en staat vervolgens open voor commentaar en vragen</li> <li>4. ... neemt zelf een voorlopig besluit en maakt deze definitief en inbreng van de medewerkers</li> <li>5. ... presenteert een probleem, raadpleegt het personeel en neemt dan een besluit</li> <li>6. ... presenteert een probleem, bepaalt limieten en vraagt het personeel om een besluit te nemen</li> <li>7. ... laat het personeel een besluit nemen binnen de voorschriften</li> </ol>	     <b>2</b>  <b>1</b>  <b>3</b>

De uitspraak die het best past bij de leidinggevende kreeg 3 punten toebedeeld, de uitspraak die daarna het best past kreeg 2 punten en de uitspraak die daarna het best past kreeg 1 punt (bijlage 8). Op basis van deze puntenverdeling is getracht inzicht te krijgen in de managementstijl van de leidinggevende van de respondenten. De beantwoordingen van de respondenten zijn behandeld als zes vragen met een zevenpunt Likert-schaal, met de bovenstaande uitspraken als antwoordmogelijkheden. De eerste drie vragen kregen het nummer van de uitspraak met 3 punten, de volgende twee vragen kregen het nummer waar 2 punten aan gegeven waren en bij de laatste vraag werd het nummer ingevuld waar 1 punt aan toebedeeld was. Omdat hier geen sprake is van een simpele schaal, bestaande uit een aantal vragen lijkt het berekenen van de Cronbach's alpha als betrouwbaarheidscoëfficiënt niet helemaal gepast. De uitspraak die het best past is immers drie keer meegeteld, waardoor de correlatie tussen de eerste drie punten al 1 is. Bij gebrek aan beter is hier toch de Cronbach's alpha als richtlijn genomen voor de betrouwbaarheid. De hoog uitgevallen correlatie wordt namelijk min of meer opgeheven doordat de volgende twee punten nooit hetzelfde kunnen zijn als de eerste drie (en het laatste punt). De alpha van 0.87 geeft dus waarschijnlijk een positief vertekend beeld, maar zelfs als deze enigszins bijgesteld zou worden naar beneden, lijkt er sprake te zijn van een betrouwbare schaal.

<sup>22</sup> Items zijn gebaseerd op de uitspraken van Tannenbaum en Schmidt (1958: 96).

## Controle

Naast het voorbeeldgedrag van de manager en de managementstijl is ook de wijze van controle in de organisatie gemeten. Het begrip controle is allereerst opgesplitst in twee dimensies - controle op output en controle op gedrag - en vervolgens meetbaar gemaakt aan de hand van vragen die beschikbaar zijn gesteld door Ouchi & Maguire (1975). Beide vragen zijn weergegeven in tabel 4.7. De eerste vraag is ter illustratie voor de respondenten toegepast op een specifiek controlemiddel van de gemeente Zoetermeer: de OP KOERS kaart. Elke werknemer van de organisatie beschikt over deze kaart waarop in overeenstemming met de leidinggevende afspraken worden gemaakt voor de komende periode.

Tabel 4.7 Items ter meting van de controle<sup>23</sup>

Items
<i>Controle op output:</i>
1. Met behulp van de 'OP KOERS kaart' zijn leidinggevenden in staat om uw individuele prestaties te meten. Hoe zwaar laat uw leidinggevende deze prestatiemeting wegen wanneer hij/zij u evalueert? (bijvoorbeeld voor opslag of promotie)
<i>Controle op gedrag:</i>
2. Hoe vaak controleert de leidinggevende u op uw werkzaamheden?
Antwoordmogelijkheden varieerden bij de eerste vraag op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>besluit hangt volledig af van de afsprakenkaart tot</i> (5) <i>de afsprakenkaart wordt niet meegenomen in het besluit</i>
Antwoordmogelijkheden varieerden bij de tweede vraag op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>nooit tot (5) zeer vaak</i>

Daar de twee wijzen van controle totaal niet met elkaar correleren ( $r=0.05$ ;  $p=0.41$ )<sup>24</sup> zijn de scores op de twee vragen in het verloop van het onderzoek afzonderlijk van elkaar behandeld.

## Organisatiecultuur

Dat cultuur een lastig te definiëren begrip is blijkt uit onderzoek van Kroeber en Kluckhohn, die bij een poging om alle definities van cultuur in kaart te brengen kwamen tot 161 alternatieven (in: Kickert, 1994: 242). In de hedendaagse wetenschap bestaat er dan ook een veelheid aan cultuurmodellen voor organisaties (Frissen, 1986). Ter meting van de cultuur in dit onderzoek biedt de definitie van Tennekes (1995: 57) voldoende richting: "[organisatiecultuur is] een samenhangend geheel van werkelijkheidsconcepties, waarden en gedragsregels dat betrekking heeft op het werk dat binnen de organisatie wordt verricht en op de wijze waarop mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan." Uitgaande van een beperkte opvatting van deze definitie is in dit onderzoek de integriteitsbarometer van Kaptein (2001) ingevuld als cultuuraspect. De integriteitsbarometer is oorspronkelijk opgebouwd uit een lijst met 50 lichte normovertredingen, die betrekking hebben op de bovengenoemde werkelijkheidsconcepties en gedragsregels. Ter meting van de organisatiecultuur in dit onderzoek is een selectie gemaakt van 10 items uit deze barometer (tabel 4.8). Uit een

<sup>23</sup> Items zijn gebaseerd op Ouchi & Maguire (1975: 561).

<sup>24</sup> Pearson correlatie.

factor- en een betrouwbaarheidsanalyse blijken alle items hetzelfde construct te meten, hoewel discriminatie ook duidelijk als andere dimensie gezien kan worden.

Tabel 4.8 *Schaal ter meting van de organisatiecultuur*<sup>25</sup>

Items ( $\alpha=0.88$ )	Factorlading	
Naar mijn mening komen de volgende zaken binnen mijn afdeling voor:		
1. Kopiëren voor privédoeleinden	0.648	
2. Lang privé bellen tijdens werktijd	0.767	
3. Te laat komen op het werk	0.781	
4. Ten onrechte ziekmelden	0.718	
5. Privé-surfen op het internet tijdens werktijd	0.762	
6. Gebruik maken van password/toegangscode van collega	0.514	
7. Misbruik van macht positie	0.689	
8. Discriminatie	0.468	0.676
9. Ten onrechte uren uitschrijven	0.766	
10. Onderlinge afspraken niet nakomen	0.676	
Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>nooit</i> tot (5) <i>zeer vaak</i>		

### Aandacht voor integriteit

Om de gepercipieerde aandacht voor integriteit binnen de gemeente Zoetermeer te meten is wederom inspiratie opgedaan bij het onderzoek gehouden door het Ministerie van Defensie (Rapport over Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht, 2006). Gecombineerd met kennis over de gemeente Zoetermeer (verkregen uit vooronderzoek) heeft dit geleid tot het stellen van de vragen in tabel 4.9. Een Cronbach's alpha van 0.62 wijst op een zwakke schaal. Omdat het ontbreekt aan een sterkere schaal en omdat de waarde uitkomt boven de uiterste kritieke waarde van 0.60, is het gemiddelde van de bovenstaande items in het verloop van dit onderzoek gebruikt als score voor de gepercipieerde aandacht voor integriteit.

Tabel 4.9 *Schaal ter meting van de aandacht voor integriteit*<sup>26</sup>

Items ( $\alpha=0.62$ )	Factorlading
1. Ik hoor het onderwerp <i>integriteit</i> vaak voorbijkomen in de organisatie (R)	0.785
2. Op mijn 'OP KOERS kaart' staan veel gedragsregels die betrekking hebben op goed ambtenaarschap (R)	0.720
3. Ik ben volledig bekend met de klokkenluidersregeling van de gemeente Zoetermeer (R)	0.756
Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>helemaal mee eens</i> tot (5) <i>helemaal oneens</i>	

<sup>25</sup> Items zijn gebaseerd op Kaptein (2001: 14).

<sup>26</sup> Items zijn deels gebaseerd op de Bijlagen bij het Rapport over Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht (2006: 4).



## Organisatierechtvaardigheid

Om de waargenomen rechtvaardigheid in een organisatie te meten zijn er de afgelopen decennia tal van instrumenten ontwikkeld (Fields, 2002: 163-196). In dit onderzoek zijn er vragen gesteld die gebaseerd zijn op het instrument dat ontwikkeld is door McFarlin en Sweeney (in: Fields, 2002: 174). Bij de schaal, bestaande uit vier items, hoort in dit onderzoek een Cronbach's alpha van 0.84 (tabel 4.10), hetgeen duidt op een sterke schaal. In het vervolg van dit onderzoek wordt het gemiddelde van deze vier items gebruikt als score voor de gepercipieerde organisatierechtvaardigheid.

Tabel 4.10 Schaal ter meting van de organisatierechtvaardigheid<sup>27</sup>

Items ( $\alpha=0.84$ )	Factorlading
1. In het algemeen behandelt de organisatie zijn mensen rechtvaardig (R)	0.861
2. Medewerkers in deze organisatie worden eerlijk beloond (R)	0.798
3. Mensen worden in deze organisatie met waardigheid en respect behandeld (R)	0.855
4. Belangrijke beslissingen over medewerkers worden hier op een objectieve manier genomen (R)	0.781

Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van:  
(1) *helemaal mee eens* tot (5) *helemaal oneens*

## 4.5 Operationalisatie afhankelijke variabele

In het voorgaande zijn veelal bestaande instrumenten aangehaald om de variabelen te meten. Voor arbeidssatisfactie, organisatierechtvaardigheid en PSM zijn zowel uitgebreide als beknopte meetschalen alom beschikbaar. Dit is niet het geval wanneer de integriteit van een persoon datgene is dat gemeten moet worden. Althans, er zijn geen meetinstrumenten voor integriteit beschikbaar die stroken met het doeleinde van dit onderzoek. In de psychologische wetenschappen zijn zogenoemde integriteitstesten geruime tijd het onderwerp van studie (Landy & Conte, 2004; Cullen & Sackett, 2004; Larsen & Buss, 2005). In het onderstaande worden deze integriteitstesten kort besproken en wordt toegelicht waarom deze instrumenten slechts beperkt bruikbaar zijn in dit onderzoek. Voorts volgt een methodische verantwoording van de ontwikkeling van een instrument ter meting van de integriteit voor dit onderzoek.

### 4.5.1 Integriteitstesten

Eén van de eerst bekende integriteitstesten werd meer dan twee eeuwen geleden toegepast in China. De test bestond achtereenvolgens uit het stellen van een vraag, het wachten op een antwoord en vervolgens het plaatsen van rijstpoeder in de mond van de verdachte. Wanneer deze de rijstpoeder niet kon doorslikken, werd dit gezien als een teken van onoprechtheid. Op het eerste gezicht klinkt dit als bijgeloof, maar als de droge mond die doorgaans gepaard gaat met nervositeit en liegen in beschouwing wordt genomen, lijkt deze oude integriteitstest toch enige gezichtsvaliditeit te tonen (Larsen & Buss, 2005: 312). In navolging hiervan zijn de zogenoemde polygraafstesten<sup>28</sup> en

<sup>27</sup> Items zijn gebaseerd op McFarlin en Sweeney (in: Fields, 2002: 174).

<sup>28</sup> Ook wel bekend als leugendetortesten.

---

enquêtemetingen ontwikkeld, allen met oorspronkelijk hetzelfde doel: het selecteren van integere sollicitanten. Een voorname reden voor het toepassen van dergelijke testen had betrekking op de financiële baten. Veel werkgevers waren bezorgd om de hoge kosten die oneerlijke werknemers met zich meebrachten (Landy & Conte, 2004: 159). Toen in 1988 het afnemen van polygraaf testen als personeelselectiemethode werd verboden in de VS, richtte men zich volledig op het ontwikkelen van enquêtes als meetinstrument voor integriteit (Cullen & Sackett, 2004: 150).

Na het bestuderen van meer dan 40 van deze integriteitstesten in enquêtevorm, onderscheiden Sackett, Burris en Callahan (1989) twee verschillende typen testen: *overt* en *personality-oriented* metingen. Bij *overt* testen wordt direct gevraagd naar ongewenst gedrag op de werkvloer (bijv. hoe vaak bent u onder invloed van alcohol op het werk verschenen?) en *personality-oriented* testen kenmerken zich door vragen over persoonlijkheidskenmerken, die indirect gekoppeld kunnen worden aan de integriteit van een persoon (bijv. zullen uw vrienden u omschrijven als een impulsief iemand?).<sup>29</sup> De London House Personnel Selection Inventory, de Reid Report en de Stanton Survey behoren tot de meest bekende *overt* testen en de Personal Outlook Inventory, de Personnel Reaction Blank en de Hogan Personality Inventory Reliability Scale zijn voorbeelden van de meest bekende *personality-oriented* testen (Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 2003: 22). In een poging om een groot aantal items te verzamelen uit integriteitstesten kwamen Wanek, Sackett, & Ones (2003: 873) tot maar liefst 798 verschillende vragen uit voornamelijk de bovengenoemde testen. Als er zoveel bekende en bovendien betrouwbare (Wanek, 1999: 185) testen beschikbaar zijn, waarom dient er dan ten behoeve van dit onderzoek een nieuw instrument ontwikkeld te worden? Het antwoord op deze vraag is een afwijkende conceptualisering van het begrip integriteit. De besproken integriteitstesten zijn ontwikkeld om contraproductief en oneerlijk gedrag op het werk te voorspellen (Spector, 2006: 115). Met deze gedachte als richtlijn wordt het echter veelal nagelaten om het begrip integriteit zorgvuldig te definiëren. Ook Wanek, Sackett en Ones (2003: 873) wijzen hierop: "[In integrity testing] the central construct of "integrity" is complex and lacks a consistent definition (alternately called honesty, integrity, trustworthiness, dependability, conscientiousness or reliability)." Hetgeen dat daadwerkelijk gemeten wordt met de bekende integriteitstesten vertoont wellicht raakvlakken met integriteit zoals dat in dit onderzoek is gedefinieerd. In de bekende integriteitstesten lijkt echter een meer beperkte definitie van integriteit gehanteerd te worden. Integer handelen wordt voornamelijk gezien als van belang zijnde voor de werkgever. In dit opzicht lijkt integriteit voornamelijk van toepassing wanneer het gedrag van een werknemer kostenbesparend is voor de baas. Eerder besproken is echter dat integriteit in de publieke sector een andere wending krijgt.<sup>30</sup> Zo zijn naast eerlijkheid en betrouwbaarheid ook waarden als dienstbaarheid, onkreukbaarheid en rechtmatigheid in de publieke sector van belang. Integer zijn t.o.v. de burgers is in het openbaar bestuur minstens zo belangrijk (wellicht nog belangrijker) dan integer zijn t.o.v. van de werkgever. Omdat integriteit in de integriteitstesten onduidelijk gedefinieerd is en omdat de vermoedelijke definitie te beperkt is, is in de volgende subparagraaf uiteengezet hoe in dit onderzoek een nieuw instrument ter meting van integriteit is geconstrueerd.

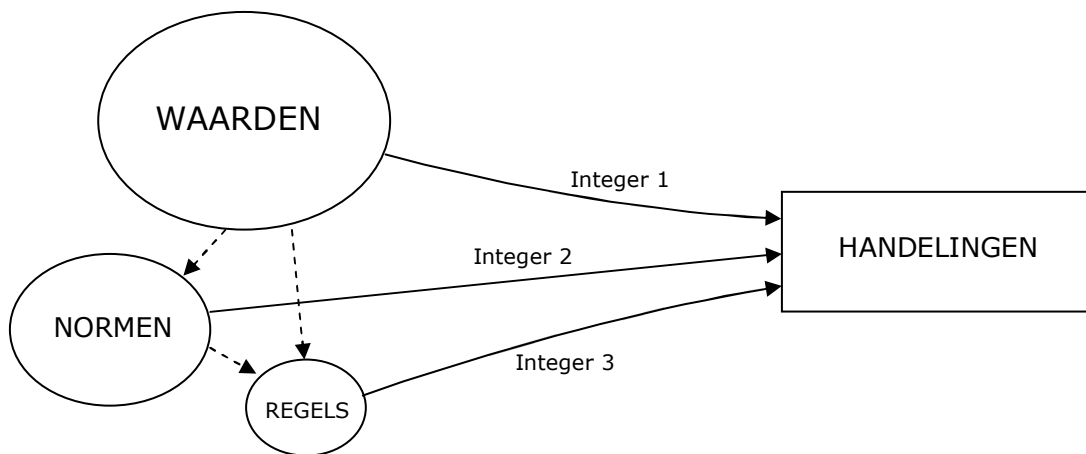
---

<sup>29</sup> Voorbeelden van *overt* en *personality-oriented* vragen zijn o.a. te vinden in Sackett, Burris, & Callahan (1989: 493), Bernardin & Cooke (1993: 1101), Wanek (1999: 184), Landy & Conte (2004: 159) en Spector (2006: 115).

<sup>30</sup> Zie hoofdstuk 2 (Context: integriteit in het openbaar bestuur).

#### 4.5.2 Meetinstrument integriteit

In dit onderzoek wordt integriteit gezien als handelen in overeenstemming met de heersende waarden, normen en de daaruit voortvloeiende regels (figuur 4.3).



Figuur 4.3 Conceptueel model 'integriteit'

Het betreft dus een gedragswijze van de respondent dat gemeten dient te worden. Drenth en Sijtsma (2006: 87) onderscheiden in totaal vier soorten testen om een gedragswijze door middel van een zelfbeoordeling te meten: interesseltesten, waarde-/attitudetesten, biografische vragenlijsten en persoonlijkheidsvragenlijsten. De enquête in dit onderzoek is het best te typeren als het laatstgenoemde. De vragen in een persoonlijkheidsvragenlijst zijn, zoals ook in de gebruikte enquête in dit onderzoek, vrij eenvoudig. De respondent wordt veelal gevraagd om aan te geven in hoeverre een bepaalde uitspraak van toepassing is op hem/haar (Drenth & Sijtsma, 2006: 91). Om tot een concrete constructie te komen van een vragenlijst is het onderstaande stappenplan van Oosterveld en Vorst (in: Van den Brink & Mellenbergh, 2003: 27-28) zoveel mogelijk gevolgd.

1. Het vaststellen van een inhoudelijk theoretisch kader
2. Begripsanalyse van de te meten variabele
3. Het specificeren van item- en testkenmerken
4. Het genereren van een verzameling items
5. Het beoordelen en reviseren van de items
6. Het samenstellen van de test

Schema 4.1 Testconstructie (bron: Van den Brink & Mellenbergh, 2003: 27-28)

De eerste twee stappen zijn reeds besproken (hoofdstuk 3; figuur 4.3). Een samenvatting van stappen 3 t/m 6 wordt besproken in het onderstaande aan de hand van de drie wijzen waarop een werknemer integer kan handelen (zie figuur 4.3: integer 1, integer 2 en integer 3). Vermeld dient te worden dat in dit onderzoek stap 5 slechts beperkt is nagevolgd. Het is gebruikelijk bij de constructie van een meetinstrument dat deze meerdere malen wordt uitgevoerd en op basis daarvan beoordeeld wordt op de betrouwbaarheid, waarna een revisie van de items kan plaatsvinden. Gezien het tijdsbestek waarin dit onderzoek moest plaatsvinden was het houden van meerdere enquêteringingen niet mogelijk. De items zijn gereviseerd na informele terugkoppeling van enkele proefpersonen.

---

## Waardenaleving

Om na te gaan in welke mate respondenten de geldende waarden naleven, is een selectie gemaakt van vragen uit de literatuur (Sackett, Burris, & Callahan, 1989; Bernardin & Cooke, 1993; Wanek, 1999; Fields, 2002; Landy & Conte, 2004; Spector, 2006) en enkele bestaande integriteitstesten (EMPSa; EMPSb; EMPSc; IntegriView Applicant Review) die overeenkomen met de eerder geselecteerde waarden.<sup>31</sup> Aanvullend zijn enkele vragen zelf geformuleerd. Met behulp van een factoranalyse en correlatieberekeningen zijn de vragen geplaatst onder de waarden betrouwbaarheid, deskundigheid, dienstbaarheid, eerlijkheid, effectiviteit, onkreukbaarheid, rechtmatigheid en verantwoordingsbereidheid (tabel 4.11). Na een betrouwbaarheidsanalyse blijkt het te gaan om drie sterke schalen (>0.70), vier zwakke schalen (0.60-0.70) en één te zwakke schaal (effectiviteit: <0.60). Hoewel alle acht waarden van belang zijn in het openbaar bestuur, is naleving van de waarde effectiviteit in het verloop van het onderzoek noodgedwongen buiten de meting gelaten. Voor elke respondent is een gemiddelde score berekende voor het naleven van elke waarde. Vervolgens is het gemiddelde berekend van deze zeven gemiddelden, om zo voor elke respondent tot één score te komen voor de waardenaleving als onderdeel van integriteit.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Zie hoofdstuk 3 (3.2: Waarden in het openbaar bestuur).

<sup>32</sup> Voorafgaand aan berekening van één gemiddelde score voor waardenaleving, zijn de afzonderlijke waardenalevingsscores gecontroleerd op onderlinge correlaties: geen van de waarden bleken negatief gecorreleerd te zijn.

Tabel 4.11 *Schaal ter meting van de waardenleving*

<b>Items</b>
<p><i>Betrouwbaarheid (<math>\alpha = 0.61</math>)</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Als het om gevoelige beslissingen op het werk gaat, motiveer ik meestal uit eigen beweging aan anderen wat ik heb gedaan (R)</li><li>2. Ik zie er soms tegen op om mijn handelingen te motiveren aan mijn leidinggevende(n)</li><li>3. Zoals ik vandaag ben, zo ben ik morgen ook. Deze zin beschrijft mij als persoon (R)</li><li>4. Vandaag de dag is het moeilijk om je altijd aan je woord te houden</li><li>5. Het is het beste om mensen te vertellen wat ze willen horen</li></ol>
<p><i>Deskundigheid (<math>\alpha = 0.72</math>)</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ik voel met volledig bekwaam om mijn werk te doen (R)</li><li>2. Mijn werk past goed bij mij (R)</li><li>3. Ik ben voldoende opgeleid voor het werk dat ik nu doe (R)</li><li>4. Mijn werk geeft me de kans om dingen te doen waar ik goed ik ben (R)</li></ol>
<p><i>Dienstbaarheid (<math>\alpha = 0.62</math>)</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Als een burger mij tegen het einde van mijn werktijd benadert met een uitgebreide vraag, werk ik gewoon wat langer door (R)</li><li>2. Als een burger mij buiten diensttijd benadert, zal ik hem/haar in de meeste gevallen toch proberen te helpen (R)</li></ol>
<p><i>Eerlijkheid (<math>\alpha = 0.64</math>)</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vandaag de dag is het moeilijk om je altijd aan je woord te houden</li><li>2. Het is oké om regels te breken/buigen, zolang het maar geen gewoonte wordt</li><li>3. Het is nooit oké om te liegen, zelfs als hierdoor iets belangrijks wordt gerealiseerd (R)</li><li>4. Het is soms oké om te liegen als hierdoor niemand wordt benadeeld</li><li>5. Het is het beste om mensen te vertellen wat ze willen horen</li></ol>
<p><i>Effectiviteit (<math>\alpha = 0.56</math>)</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Als ik iets begonnen ben, maak ik het ook af. Zo ben ik gewoon ... (R)</li><li>2. Het zit me echt dwars als ik mijn doelstellingen op het werk niet haal (R)</li><li>3. Als een burger mij tegen het einde van mijn werktijd benadert met een uitgebreide vraag, werk ik gewoon wat langer door (R)</li></ol>
<p><i>Onkreukbaarheid (<math>\alpha = 0.70</math>)</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mensen die corruptie aangeven zijn alleen maar onruststokers</li><li>2. Als iedereen een bepaald gedrag vertoont, kan dit gedrag niet meer als corrupt beschouwd worden</li></ol>
<p><i>Rechtmatigheid (<math>\alpha = 0.61</math>)</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Je niet aan de regels houden is altijd fout, ook al is er sprake van goede bedoelingen (R)</li><li>2. Het is oké om regels te breken/buigen, zolang het maar geen gewoonte wordt</li><li>3. Het is nooit oké om te liegen, zelfs als hierdoor iets belangrijks wordt gerealiseerd (R)</li></ol>
<p><i>Verantwoordingsbereidheid (<math>\alpha = 0.71</math>)</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Als het om gevoelige beslissingen gaat, stel ik aan de orde wat ik van plan ben (R)</li><li>2. Als het om gevoelige beslissingen op het werk gaat, motiveer ik meestal uit eigen beweging aan anderen wat ik heb gedaan (R)</li></ol>
<p>Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>helemaal mee eens</i> tot (5) <i>helemaal oneens</i></p>

### **Normnaleving**

Om te meten in welke mate de normen worden nageleefd, is voor de tweede maal in dit onderzoek gebruik gemaakt van de integriteitsbarometer van Kaptein (2001). In het voorgaande is beschreven hoe deze meter als indicator dient voor de

organisatiecultuur.<sup>33</sup> Voor dezelfde tien normen is vervolgens gevraagd in welke mate een overschrijding van de normen acceptabel gevonden wordt (tabel 4.12). Lasthuizen, Huberts en Kaptein (2004) maakten eerder gebruik van een dergelijke manier van ondervraging. In dat onderzoek werd echter geen koppeling gemaakt naar het eigen integer handelen. Geïnspireerd door de achterliggende gedachte van de *personality-oriented* integriteitstesten is de verbinding met aanvaardbaarheid van een normoverschrijding en het eigen integer handelen hier wel gelegd. Van iemand die te laat komt ten strengste afkeurt, mag immers worden aangenomen dat hij minder vaak te laat komt dan iemand die lakoniek staat tegenover deze norm. Niet alle onderstaande integriteitsschendingen zijn even groot. Het is zelfs discutabel om te stellen dat het af en toe privé-surfen op internet valt onder een schending. Zonder hier direct op in te gaan, kan wel gesteld worden het overmatig voorkomen van dergelijke gedragingen een indicatie vormt van de algehele integriteit van een persoon. Wel of niet-integer is dus niet aan de orde, maar wel meer of minder integer.

Tabel 4.12 Schaal ter meting van de normnaleving

<b>Items (<math>\alpha=0.71</math>)</b>
Indien deze zaken binnen mijn afdeling (zouden) voorkomen is dat naar mijn mening ...
1. Kopiëren voor privédoeleinden
2. Lang privé bellen tijdens werktijd
3. Te laat komen op het werk
4. Ten onrechte ziekmelden
5. Privé-surfen op het internet tijdens werktijd
6. Gebruik maken van password/toegangscode van collega
7. Misbruik van macht positie
8. Discriminatie
9. Ten onrechte uren uitschrijven
10. Onderlinge afspraken niet nakomen
Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>altijd onacceptabel</i> tot (5) <i>altijd acceptabel</i>

### Regelnaleving

Metten (middels een enquête) in welke mate iemand de regels naleeft is lastig, wellicht lastiger dan het meten van waardenaleving en normnaleving. Regels impliceren immers duidelijke grenzen aan wat wel en niet mag. Een organisatie waarde niet naleven kan als niet-integer bestempeld worden, maar het niet naleven van een regel is naast niet-integer ook nog eens verboden. Vragen hoe vaak men en bepaalde regel overtreedt lijkt dus ongepast, omdat dit naar verwachting met nog meer sociale wenselijkheid beantwoord zal worden. Om dit probleem te omzeilen is in dit onderdeel van het meetinstrument wel gebruik gemaakt van een bestaande integriteitstest. De Personnel Selection Inventory is in 1975 ontwikkeld door London House en bestaat oorspronkelijk uit 108 items. Het instrument is speciaal ontwikkeld om de naleving van één specifieke regel te voorspellen, namelijk diefstal (Bernardin & Cooke, 1993: 1101). De voorspelling is gebaseerd op vijf veronderstellingen. Een werknemer die steelt (1) denkt vaak aan diefstalpraktijken, (2) is er van overtuigd dat anderen stelen, (3) heeft de neiging om

<sup>33</sup> Zie hoofdstuk 4 (4.4: Operationalisatie onafhankelijke variabelen).

diefstal te rationaliseren, (4) heeft een minder straffende houding t.o.v. dieven dan anderen en (5) heeft een hoge loyaliteit aan mededieven, aldus Terris & Jones (in: Bernardin & Cooke, 1993: 1101). Voor elke veronderstelling is in de enquête van dit onderzoek één vraag opgenomen. De correlaties tussen de items was echter dermate laag dat een schaalconstructie een betrouwbaarheidscoëfficiënt ( $\alpha$ ) van 0.3 genereerde. Om tot een acceptabele Cronbach's alpha te komen zijn de tweede, vierde en vijfde veronderstelling noodgedwongen buiten de schaal gelaten. De vragen behorend bij aanname één en drie zijn weergegeven in tabel 4.13. De gemiddelde score van deze twee items zijn in het verloop van dit onderzoek gebruikt als de score waarmee een respondent de regels naleeft.

Tabel 4.13 *Schaal ter meting van de regelnaleving*

<b>Items (<math>\alpha=0.62</math>)</b>
1. Ik heb wel weleens overwogen om kantoorartikelen mee te nemen naar huis 2. Iedereen steelt als de omstandigheden daarvoor juist zijn
Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van: (1) <i>helemaal mee eens</i> tot (5) <i>helemaal oneens</i>

### **Totale integriteitsscore**

Na een totale score voor waardenaleving, normnaleving en regelnaleving berekend te hebben, zijn deze drie samengevoegd tot één score voor integriteit. Integer zijn betekent immers niet of waarden of normen of regels naleven, maar alle drie. In de berekening van een totale integriteitsscore ligt het meeste gewicht, zoals geïllustreerd in figuur 4.3, bij de waardenaleving en vervolgens bij de normnaleving. Gezien ook de verdeling van het aantal gestelde vragen voor elk van de drie (26:10:2) is de gewichtsverdeling van waarde-:norm-:regelnaleving vastgesteld op 7:3:1. Uiteraard getuigt het van enige subjectiviteit om op deze wijze gewicht toe te kennen aan de scores. Gezien de gekozen definitie van integriteit is het echter wel gepast om een gewichtsverdeling op deze manier te maken (Huberts, bijlage 5).

### **4.5.3 Validiteit en betrouwbaarheid**

Om de betrouwbaarheid van de gegeven antwoorden op de integriteitsvragen te vergroten is in de enquête een schaal opgenomen ter meting van de sociale wenselijkheid. Crowne en Marlowe (1960; 1964) stellen een schaal beschikbaar die de sociale wenselijkheid meet, waarmee een respondent antwoordt. De auteurs zien sociale wenselijkheid als een noodzakelijke drang tot goedkeuring. De stellingen in deze schaal verwijzen naar kleine overtredingen die de meesten van ons hebben begaan of ontoereikendheden die van toepassing zijn op bijna iedereen. Sommige stellingen duiden zelfs op bijna heilig gedrag. In het onderstaande zijn de gebruikte items weergegeven (tabel 4.14).

Tabel 4.14 Schaal voor sociale wenselijkheid<sup>34</sup>

Items ( $\alpha=0.68$ )	Factorlading <sup>35</sup>
1. Ik geef het altijd toe als ik een fout maak (R) <sup>36</sup>	0.449
2. Ik doe altijd wat ik zeg (R)	0.442
3. Ik sla nooit een verzoek af om een gunst te verlenen (R)	0.312
4. Ik raak nooit geïrriteerd als mensen ideeën verkondigen die verschillen van de mijne (R)	0.502
5. Ik heb nooit expres iets gezegd om een ander te kwetsen (R)	0.664
6. Ik vind het leuk om zo nu en dan te roddelen	0.568
7. Er zijn weleens omstandigheden geweest waarin ik misbruik heb gemaakt van een ander	0.658
8. Soms ben ik eerder op vergelding uit dan dat ik bereid ben om te vergeven en vergeten	0.514
9. Soms sta ik er op dat de dingen op mijn manier gebeuren	0.392
10. Er zijn weleens gelegenheden geweest waarin ik de neiging had om dingen kapot te gooien	0.550

Antwoordmogelijkheden varieerden op een vijfpunt Likert-schaal van:  
(1) *helemaal mee eens* tot (5) *helemaal oneens*

De tien items zijn in de enquête opgenomen tussen de overige vragen. Hoewel sommige factorladingen aan de lage kant zijn (met name item 3 en 9), draagt verwijdering van één of meerdere items niet bij aan verhoging van de betrouwbaarheid van de schaal. Een berekening van de *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) geeft een waarde van 0.68. Uitgaande van de gebruikelijke richtlijnen in de sociale wetenschappen duidt een waarde boven de 0.70 op een sterke schaal. Schalen in deze categorie worden als acceptabel gezien om een concept te meten. Het gebruik van schalen met een alpha tussen de 0.60 en 0.69 is echter ook gebruikelijk (Leech, Barret, & Morgan, 2005: 67). Desalniettemin wordt dan wel gesproken van een zwakke schaal, hetgeen op de bovenstaande schaal voor sociale wenselijkheid van toepassing is. Gezien het belang van een controle van het databestand op sociale wenselijkheid en het gegeven dat het een bekende schaal betreft, is de schaal - hoewel deze zwak is bevonden - in het onderzoek gebruikt.

Te meer omdat het meetinstrument voor integriteit zelf ontwikkeld is, rijst het vraagstuk over de validiteit van de operationalisering. Wordt met het instrument ook daadwerkelijk het concept integriteit gemeten? Babbie (2004) onderscheidt vier verschillende wijzen waarop de validiteit van een meting gecontroleerd kan worden. Hij noemt allereerst *face validity*: "that quality of an indicator that makes it seem a reasonable measure of some variable" (Babbie, 2004: 144). Op basis van dit criterium heeft een eerste filtering plaatsgevonden van de items. Het moest op het eerste gezicht duidelijk zijn dat een positief en een negatief antwoord op een vraag staan voor integer en niet-integer. Naast deze meest oppervlakkige controle op validiteit noemt Babbie *criterion-related validity (predictive validity)*. Dit geeft aan in hoeverre de meting een andere meting kan voorspellen. Op basis van verwachte uitkomsten kan vervolgens vastgesteld worden in

<sup>34</sup> Gebaseerd op Crowne en Marlowe (in: Larsen & Buss, 2005: 311).

<sup>35</sup> Bij de factoranalyse is de volgende procedure gevolgd: *principal component analysis, missing replaced by mean, eigenvalues of factors > 1, method correlations*.

<sup>36</sup> De aanduiding (R) duidt op een omgekeerd (reverse) gescoorde vraagstelling.



---

hoeverre een meting valide is. Het doel van dit onderzoek is echter juist het toetsen van dergelijke verwachtingen. Het controleren van validiteit op dit punt is zodoende niet mogelijk. Controle op *construct validity*, "the degree to which a measure relates to other variables as expected within a system of theoretical relationship", is wel mogelijk. De scores op integriteit blijken namelijk te correleren met de scores op een bekende schaal van sociale wenselijkheid. Uit onderzoek van Snyman e.a. (1991) blijkt dat testen op integriteit doorgaans correleren met testen op sociale wenselijkheid. In hun steekproef, waarin ze twaalf integriteitstesten vergeleken met acht schalen van sociale wenselijkheid, werden correlaties gevonden variërend van 0.23 tot 0.61 (Snyman e.a., 1991: 22). Ook in dit onderzoek is een correlatie waargenomen binnen deze spreidingsbreedte. In het volgende hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.<sup>37</sup> Tot slot noemt Babbie de *content validity* dat verwijst naar "how much a measure covers the range of meanings included within a concept" (Babbie, 2004: 145). Om middels deze vorm van validiteit te garanderen dat de meting het concept integriteit benadert, is een groot aantal deelaspecten van het begrip gemeten. De naleving van zeven waarden, tien normen en één regel is in de meting opgenomen. Beperkt tot relevantie zijn dus veel indicatoren gemeten om de mate van integriteit te bepalen. Er hadden natuurlijk ook zeven andere waarden, tien andere normen en een andere regel gemeten kunnen worden, waardoor de meting wellicht andere resultaten zou vertonen. Uit vooronderzoek is echter gebleken dat de gekozen aspecten het meest van belang zijn voor integriteit in de publieke sector.

#### 4.6 Samenvatting en conclusie

Dit onderzoek kan getypeerd worden als een kwantitatief, niet-experimenteel, relationeel onderzoek. Door, aan de hand van een enquête, data te verzamelen, wordt getoetst in hoeverre enkele individuele, baan- en organisatiekenmerken gerelateerd zijn aan integer gedrag. Aanvullend zijn er tevens enkele kwalitatieve methoden toegepast. Om de resultaten theoretisch relevant en praktisch bruikbaar te maken, zijn enkele deskundigen op het gebied van integriteit geïnterviewd. Om een beeld te vormen van de organisatie en de organisatiecultuur zijn er ook interviews afgenomen met ambtenaren van de gemeente Zoetermeer. Ter meting van de onafhankelijke variabelen is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van bestaande schalen, die reeds getoetst zijn op validiteit en betrouwbaarheid. De beschikbare schalen zijn niet letterlijk overgenomen, maar deze zijn aangepast aan de doeleinden van dit onderzoek. Omdat een instrument ter meting van de integriteit niet voorhanden is, is voor de meting hiervan overgegaan tot constructie van een nieuwe meetschaal. Na gestructureerd enkele stappen gevolgd te hebben, is gekomen tot een meetinstrument bestaande uit 35 items. Veel van deze vragen hebben betrekking op het eigen gedrag en kunnen door respondenten als gevoelig worden beschouwd. Om deze reden is in de enquête een schaal opgenomen ter meting van sociale wenselijkheid in de antwoorden. De uiteindelijke vragenlijst is *at random* verspreid onder 500 ambtenaren en is volledig ingevuld en teruggestuurd door 302 respondenten (response: 60%). Deze hoog uitgevallen response is danken aan verschillende factoren. Allereerst is de enquête verschenen in papieren vorm, enkel bestaande uit gesloten vragen. Hierdoor kunnen de teruggestuurde enquêtes niet herleidt worden naar de respondenten, hetgeen het gevoel van anonimiteit aanzienlijk vergroot. Daarnaast zijn alle respondenten persoonlijk benaderd door de onderzoeker. Een eerste filtering van werknemers die niet bereidwillig waren, heeft derhalve in deze fase al plaatsgevonden.

---

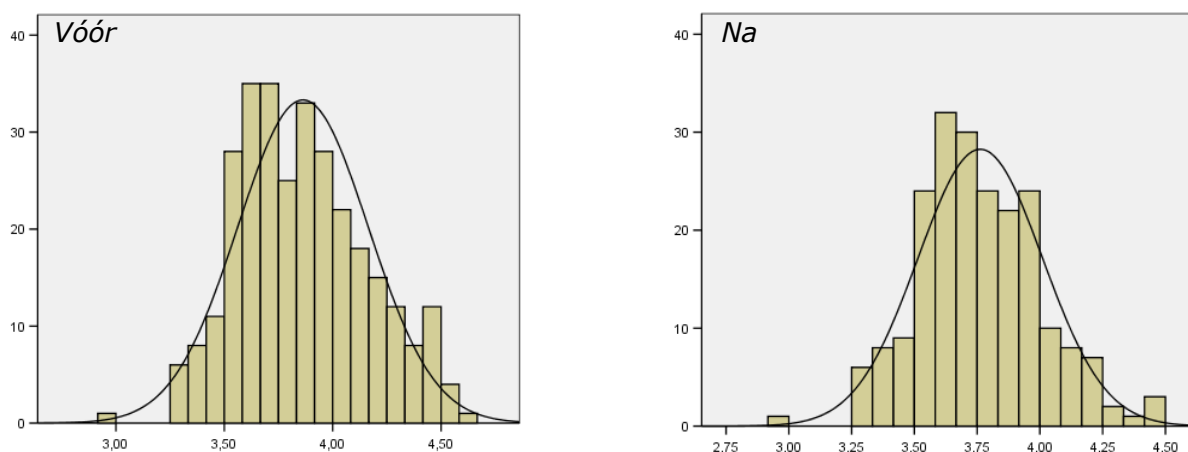
<sup>37</sup> Zie hoofdstuk 5 (5.1: Controle op sociale wenselijkheid).

## 5 Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve gegevens uitvoerig geanalyseerd. Eerst wordt toegelicht op welke wijze het databestand is gecontroleerd op sociale wenselijkheid (5.1). Daarna wordt achtereenvolgens de invloed van individuele factoren (5.2), baanfactoren (5.3) en organisatiefactoren (5.4) op integriteit besproken. In deze analyses worden de hypothesen getoetst. Aansluitend worden de afzonderlijke factoren gegeneraliseerd naar de bovenliggende niveaus en wordt beschouwd in welke verhouding de drie niveaus van belang zijn (5.5). Tot slot worden de meest belangrijke resultaten uit dit hoofdstuk samengevat (5.6). Op basis van de bevindingen in dit hoofdstuk kunnen de eerste drie deelvragen worden beantwoord. Formulering van deze deelconclusies blijft echter behouden voor het slothoofdstuk.

### 5.1 Controle op sociale wenselijkheid

Op basis van de schaal van Crowne en Marlowe (in: Larsen en Buss, 2005: 11) is voor iedere respondent een score bepaald voor de mate van sociale wenselijkheid.<sup>38</sup> Het berekenen van de correlatie tussen de sociale wenselijkheidsscore en de integriteitsscore leidde tot een waarde van maar liefst 0.53 ( $=r$ ).<sup>39</sup> Hieruit kan afgeleid worden dat bijna 28% ( $r^2=0.53^2=0.28$ ) van de integriteitsscores verklaard kan worden door sociale wenselijkheid in de antwoorden. Om de invloed van sociale wenselijkheid enigszins te reduceren zijn de respondenten, die behoren tot de 25% met de hoogste scores op de sociale wenselijkheidschaal, buiten de steekproef gelaten. Tot dit percentage is gekomen door de integriteitsscores te controleren op een normaalverdeling, omdat dit een vereiste is om sommige statistische methoden toe te passen (Fink, 1995: 42-43). Stapsgewijs zijn de hoogst scorende respondenten (op de sociale wenselijkheidschaal) uit het databestand geelimineerd, totdat de scores op de integriteitsschaal nagenoeg normaal verdeeld waren (figuur 5.1).



Figuur 5.1 Normaalverdeling vóór en na controle op sociale wenselijkheid

Hoewel de normaalverdeling nog steeds piekt in het midden, is duidelijk te zien dat een aantal hoog uitgevallen integriteitsscores is verwijderd, waardoor de verdeling meer

<sup>38</sup> Zie hoofdstuk 4 (4.5: Operationalisatie afhankelijke variabele).

<sup>39</sup> Correlatie (Pearson) is significant op 1% niveau ( $p=0.01$  tweezijdig getoetst).

gevormd is naar de normaalcurve. Deze visuele waarneming is ook formeel getoetst (en bevestigd) middels de Kolmogorov-Smirnov test (tabel 5.1).

Tabel 5.1 Kolmogorov-Smirnov toets op normaalverdeling

	Voor controle op sociale wenselijkheid	Na controle op sociale wenselijkheid
Aantal	302	233
Gemiddelde	3.8630	3.7896
Standaarddeviatie	0.3013	0.2629
Kolmogorov-Smirnov Z	0.986	0.751
Significantie (tweezijdig)	0.285	0.625

De nulhypothese in deze toets stelt dat de steekproef afkomstig is uit een normaal verdeelde populatie. Gezien de significanties van beide toetsen (vóór en na) kan geconstateerd worden dat deze nulhypotheses niet verworpen kunnen worden. Beide steekproeven zijn normaalverdeeld. Een sterke daling in het significantieniveau (van  $p=0.285$  naar  $p=0.625$ ) weerspiegelt daarbij het effect van de controle op sociale wenselijkheid. Na reductie van het databestand lijkt de steekproef aanzienlijk sterker normaalverdeeld te zijn. Door het databestand op deze wijze te reduceren, is de correlatiecoëfficiënt gedaald tot 0.36 ( $=r$ ).<sup>40</sup> Dit impliceert dat nu slechts 13% ( $r^2=0.36^2=0.13$ ) van de integriteitsscores kan worden verklaard door sociale wenselijkheid. In de analyses in de volgende paragrafen wordt gewerkt met dit gereduceerde bestand, bestaande uit 233 respondenten.<sup>41</sup>

## 5.2 De invloed van individuele factoren

In het onderstaande worden de relaties van het geslacht, de leeftijd, de dienstduur, het opleidingsniveau en de PSM met de integriteit van ambtenaren besproken.

### Geslacht

Bij het vergelijken van de gemiddelde integriteitsscores tussen mannen en vrouwen, wordt een hoger gemiddelde gevonden voor vrouwen (tabel 5.2).

Tabel 5.2 Beschrijving geslacht t.o.v. integriteit

Geslacht	Gemiddelde	Aantal	Standaarddeviatie
Man	3.7758	121	0.23810
Vrouw	3.8038	108	0.29083
Totaal	3.7890	229	0.26406

Deze bevinding lijkt hypothese 1a te bevestigen, ware het niet dat er nog niet getoetst is of het verschil significant is. Omdat het een nominale variabele (geslacht) en een

<sup>40</sup> Correlatie (Pearson) is significant op 1% niveau ( $p=0,01$  tweezijdig getoetst).

<sup>41</sup> Na reductie van het databestand zijn de betrouwbaarheidscoëfficiënten van de gebruikte schalen opnieuw berekend. Dit leverde geen afwijkende resultaten op.

numerieke variabele (integriteit) betreft is de T-toets op onafhankelijke variabelen gepast (tabel 5.3) (Fink, 1995: 51-52).

Tabel 5.3 T-toets voor het geslacht t.o.v. integriteit

	F-toets <sup>42</sup>	Significantie	T-toets	Significantie
Gelijke variantie aangenomen	2.677	0.103	-0.800	0.424
Gelijke variantie niet aangenomen			-0.791	0.430

Uit een voorafgaande F-toets blijkt dat mag worden uitgegaan van gelijke variantie, omdat er een significantie is gevonden van 0.103, hetgeen er op duidt dat de nulhypothese niet verworpen mag worden.<sup>43</sup> Ook de T-toets wijst op een niet significant bevonden verschil. De nulhypothese van hypothese 1a kan niet verworpen worden, wat direct impliceert dat de hypothese niet bevestigd kan worden: mannen zijn niet minder integer dan vrouwen.

### Leeftijd

In tabel 5.4 zijn de gemiddelde integriteitsscores, gecategoriseerd per leeftijdsgroep, weergegeven. Te zien is dat de gemiddelde score daalt tot aan de leeftijdscategorie 31-40 jaar en vervolgens weer opklimt.

Tabel 5.4 Beschrijving leeftijd t.o.v. integriteit

Leeftijd	Gemiddelde	Aantal	Standaarddeviatie
< 20	3.9833	2	0.09214
21-30	3.7800	26	0.27197
31-40	3.7454	47	0.26438
41-50	3.7998	59	0.27231
> 51	3.8097	96	0.25555
Totaal	3.7922	230	0.26259

Bovenstaande gegeven insinueren dat werknemers in een bepaalde fase van hun leven minder integer worden en vervolgens dit integriteitsbesef terugwinnen. Om te controleren of de verschillen tussen bovenvermelde gemiddelden significant zijn is de leeftijdscategorie 31-40 jaar geconverteerd als dummy variabele (1=31-40; 2=overig). Vervolgens is een T-toets uitgevoerd om de significantie van de verschillen te bepalen tussen deze leeftijdsklasse en de overige (tabel 5.5).

<sup>42</sup> Gebruikt is de *Levene's Test for Equality of Variances*.

<sup>43</sup> Redenering is gebaseerd op (Grotenhuis & Matthijssen, 2004: 80-83).

Tabel 5.5 T-toets voor de leeftijdsklasse 31-40 jaar t.o.v. integriteit

	F-toets	Significantie	T-toets	Significantie
Gelijke variantie aangenomen	0.219	0.640	1.292	0.198
Gelijke variantie niet aangenomen			1.285	0.203

Met de aanname dat er sprake is van gelijke variantie blijkt het verschil niet significant. Werknemers tussen de 30 en de 40 jaar zijn dus niet minder integer dan de rest. Hypothese 1b stelde dat werknemers minder integer worden naarmate de leeftijd toeneemt. Op basis van tabel 5.3 kan deze hypothese al zo goed als verworpen worden. Een correlatieberekening ( $r=0.052$ ;  $p=0.432$ )<sup>44</sup> bevestigt deze uitspraak. Een hogere leeftijd gaat niet gepaard met een afname van de integriteit.

### Diensttijd

Een vergelijking van gemiddelden tussen de diensttijd en de integriteitsscores levert de onderstaande gegevens op (tabel 5.6).

Tabel 5.6 Beschrijving diensttijd t.o.v. integriteit

Leeftijd	Gemiddelde	Aantal	Standaarddeviatie
0 - 5 jaar	3.8028	75	0.28936
6 - 10 jaar	3.7801	36	0.22783
11 - 15 jaar	3.7750	21	0.23890
16 - 20 jaar	3.7307	29	0.24654
21 - 25 jaar	3.7273	21	0.32929
26 - 30 jaar	3.8614	27	0.22966
31 - 40 jaar	3.8321	23	0.23417
Totaal	3.7906	232	0.26306

Net als leeftijd, lijkt de diensttijd geen effect te hebben op de integriteit van werknemers. De bovenstaande gegevens tonen geen duidelijk verband: eerst lijkt de integriteit te dalen naarmate de diensttijd afneemt, vervolgens piekt de integriteitsscore, waarna het gemiddelde weer afneemt. Ook de gevonden correlaties van 0.029 ( $p=0.664$ )<sup>45</sup> en 0.027 ( $p=0.680$ )<sup>46</sup> bevestigen deze gevolgtrekking. De diensttijd is niet van invloed op de integriteit van werknemers.

### Opleidingsniveau

Net als de diensttijd lijkt ook het opleidingsniveau in eerste instantie niet gerelateerd te zijn aan de integriteit van werknemers (tabel 5.7).

<sup>44</sup> Pearson correlatie.

<sup>45</sup> Pearson correlatie.

<sup>46</sup> Spearman's rho.

Tabel 5.7 Beschrijving opleidingsniveau t.o.v. integriteit

Leeftijd	Gemiddelde	Aantal	Standaarddeviatie
Basisonderwijs	3.7985	1	-
VMBO	3.6564	23	0.26796
HAVO	3.8627	8	0.25236
VWO	3.8327	5	0.24420
MBO	3.7941	64	0.23633
HBO (Bachelor)	3.8074	84	0.27054
WO (Bachelor)	3.6695	7	0.20886
WO (Master)	3.7894	35	0.28142
Postdoctoraal	4.0297	5	0.28859
Totaal	3.7891	232	0.26336

Na elk opleidingsniveau behandeld te hebben als dummy variabele (bijvoorbeeld 1=VWO; 0=overig), blijkt echter één opleidingsniveau te significant te verschillen van de rest. Voor werknemers met VMBO als hoogst voltooide opleiding is een gemiddelde integriteitsscore gevonden van 3.6564. Exclusief deze groep komt het integriteitsgemiddelde uit op 3.8042. Na een T-toets te hebben uitgevoerd blijkt dit verschil significant te zijn (tabel 5.8).

Tabel 5.8 T-toets voor opleidingsniveau VMBO t.o.v. integriteit

	F-toets	Significantie	T-toets	Significantie
Gelijke variantie aangenomen	0.017	0.898	2.590	0.010
Gelijke variantie niet aangenomen			2.519	0.018

Het opleidingsniveau is dus niet significant ( $r=0.053$ ;  $p=0.423$ )<sup>47</sup> gerelateerd aan de integriteit van werknemers. Wel zijn werknemers met VMBO als hoogst voltooide opleiding significant minder integer dan werknemers met een ander opleidingsniveau.

### Public Service Motivation

Als laatste individuele factor is de correlatie berekend tussen de PSM en de integriteit van werknemers (tabel 5.9). Uit de analyse blijkt er een duidelijk verband te zijn tussen beide variabelen.

Tabel 5.9 Correlatie tussen de PSM en de integriteit van werknemers

Pearson correlatie	0.374
Significantie (tweezijdig getoetst)	0.000
Aantal	233

<sup>47</sup> Spearman's rho.

---

Wanneer deze correlatie middels een partiële correlatieberekening gecontroleerd wordt op geslacht, leeftijd, salaris, opleidingsniveau, diensttijd en functieniveau (leidinggevend of niet), blijft de samenhang nagenoeg hetzelfde. De significant bevonden relatie leidt ertoe dat hypothese 1c bevestigd kan worden: een werknemer die in hoge mate beschikt over PSM is eveneens meer integer. Uitgaande van Fink's (1995: 36) correlatiemaatstaven, duidt een correlatie van 0.37 op de redelijke relatie tussen beide variabelen. Een voorlopige conclusie, op basis van deze bevindingen, is dat een karakterkenmerk in redelijke mate bepalend is voor de integriteit van een werknemer.

### 5.3 De invloed van baanfactoren

In deze paragraaf worden de relaties van de functiekwetsbaarheid, het functieniveau (leidinggevend of niet), het salaris, de tevredenheid met het salaris, de arbeidssatisfactie en de werkdruk met de integriteit van ambtenaren besproken.

#### **Functiekwetsbaarheid**

Met name toegang tot vertrouwelijke informatie blijkt een veelvoorkomende kwetsbaarheid te zijn binnen de gemeente Zoetermeer (bijlage 9). Bij het berekenen van de relatie tussen de kwetsbaarheid van functies en de integriteit van werknemers is een significante correlatie gevonden (tabel 5.10). De juiste interpretatie van deze berekening is dat hoe kwetsbaarder de functie is, hoe hoger doorgaans de bijbehorende integriteitsscore is. Dit impliceert dat hypothese 2a verworpen kan worden: werknemers met een kwetsbare functie zijn niet minder integer dan werknemers met een niet-kwetsbare functie. Integendeel, werknemers met een kwetsbare functie handelen juist meer integer.

*Tabel 5.10 Correlatie tussen de functiekwetsbaarheid en de integriteit van werknemers*

Pearson correlatie	0.171
Significantie (tweezijdig getoetst)	0.009
Aantal	233

Wanneer de relatie echter middels partiële correlatie gecontroleerd wordt op geslacht, leeftijd, salaris, opleidingsniveau, diensttijd en functieniveau (leidinggevend of niet), zwakt de relatie af ( $r=0.121$ ;  $p=0.080$ ). De relatie tussen functiekwetsbaarheid en integriteit is dus niet één op één, maar verloopt deels via variabelen die niet beïnvloed kunnen worden. Bij de conclusie is nog een opmerking op zijn plaats. Hoewel de hypothese is verworpen, is de betreffende baanfactor, zonder rekening te houden met controlevariabelen, wel van invloed op de integriteit. De relatie is echter niet negatief zoals dat was verondersteld. Een positieve relatie tussen de functiekwetsbaarheid en de integriteit van de werknemer leidt dus tot het verwerpen van de hypothese, maar is wel een indicatie van de invloed van baanfactoren op de integriteit van werknemers.

#### **Leidinggevende functie**

Een vergelijking van gemiddelde integriteitsscores laat zien dat leidinggevendenden meer integer zijn dan niet-leidinggevendenden (tabel 5.11).

Tabel 5.11 Beschrijving leidinggevende functie t.o.v. integriteit

Leidinggevend	Gemiddelde	Aantal	Standaarddeviatie
Ja	3.8098	41	0.28783
Nee	3.7833	191	0.25700
Totaal	3.7880	232	0.26224

Om te bepalen of dit verschil ook daadwerkelijk significant is, is een T-toets uitgevoerd (tabel 5.12). Uit deze analyse blijkt het verschil echter niet betekenisvol te zijn. Leidinggevend en niet-leidinggevend zijn niet meer, maar ook niet minder integer dan niet-leidinggevend. Hypothese 2b kan dus niet bevestigd worden.

Tabel 5.12 T-toets voor leidinggevende functie t.o.v. integriteit

	F-toets	Significantie	T-toets	Significantie
Gelijke variantie aangenomen	0.969	0.326	0.586	0.559
Gelijke variantie niet aangenomen			0.544	0.588

### Salaris

In tabel 5.13 zijn de resultaten weergegeven van een vergelijking van gemiddelden per salariscategorie.

Tabel 5.13 Beschrijving salarisniveau t.o.v. integriteit

Leidinggevend	Gemiddelde	Aantal	Standaarddeviatie
€900 of minder	3.9379	3	0.24454
€1000 - €1999	3.7581	14	0.27169
€2000 - €2999	3.7035	55	0.24120
€3000 - €3999	3.8074	77	0.28469
€4000 - €4999	3.8548	60	0.22319
€5000 - €5999	3.8195	17	0.29649
Totaal	3.7943	226	0.26250

Op het eerste gezicht lijkt hier geen sprake van een samenhang. Wanneer echter in beschouwing wordt genomen dat relatief weinig werknemers vallen onder de eerste twee en de laatste categorie, wordt een mogelijk verband zichtbaar. In de derde, vierde en vijfde categorie, die alle drie betrekkelijk veel werknemers beslaan, is een stapsgewijze toename van de gemiddelde integriteitsscores waar te nemen. Een correlatietoets op beide variabelen bevestigt deze gedachte (tabel 5.14).



Tabel 5.14 *Correlatie tussen het salaris en de integriteit van werknemers*

Pearson correlatie	0.143
Significantie (tweezijdig getoetst)	0.031
Aantal	226

Op basis van deze getallen kan de nulhypothese van hypothese 2c worden verworpen. Werknemers met hoog salaris zijn meer integer dan werknemers met een laag salaris. Een toetsing op controlevariabelen door middel van partiële correlatie levert overigens geen afwijkende resultaten op.

### **Tevredenheid met het salaris**

De tevredenheid met het salaris en de integriteit zijn beiden als numerieke variabelen gemeten, waardoor een correlatieanalyse volstaat (tabel 5.15).

Tabel 5.15 *Correlatie tussen de salaristevredenheid en de integriteit van werknemers*

Pearson correlatie	0.001
Significantie (tweezijdig getoetst)	0.984
Aantal	233

Blijkend uit deze cijfers kan er geen relatie worden vastgesteld tussen beide variabelen. Hypothese 2d wordt derhalve verworpen: werknemers die tevreden zijn met het salaris zijn niet meer integer dan werknemers die ontevreden zijn met het salaris. Een toetsing op controlevariabelen door middel van partiële correlatie levert daarbij geen afwijkende resultaten op.

### **Arbeidssatisfactie**

Een groot aantal medewerkers van de gemeente Zoetermeer blijkt over het algemeen tevreden tot zeer tevreden te zijn met het werk (bijlage 10). Bij het vaststellen van mogelijke samenhang tussen arbeidssatisfactie en integriteit volstaat een correlatieanalyse (tabel 5.16).

Tabel 5.16 *Correlatie tussen de arbeidssatisfactie en de integriteit van werknemers*

Pearson correlatie	-0.088
Significantie (tweezijdig getoetst)	0.179
Aantal	233

Net als tevredenheid met het salaris is ook de algehele tevredenheid met het werk niet gerelateerd aan de integriteit van werknemers. Hypothese 2e kan niet worden bevestigd: werknemers met een hoge arbeidssatisfactie zijn niet meer integer dan werknemers met een lage arbeidssatisfactie. Een toetsing op controlevariabelen door middel van partiële correlatie levert geen afwijkende resultaten op.

### **Werkdruk**

Tot slot van deze paragraaf is de correlatie berekend tussen de werkdruk en de integriteit van ambtenaren (tabel 5.17).

Tabel 5.17 Correlatie tussen de werkdruk en de integriteit van werknemers

Pearson correlatie	0.198
Significantie (tweezijdig getoetst)	0.002
Aantal	233

Uit de berekening blijkt er een kleine, maar significante relatie te zijn tussen beide variabelen. Na toetsing op controlevariabelen daalt de relatie enigszins, maar blijft de samenhang significant. Werkdruk vertoont samenhang met de leeftijd ( $r=1.95$ ), het salaris ( $r=0.235$ ) en de diensttijd ( $r=0.153$ ).<sup>48</sup> De bevinding impliceert het volgende: werknemers die een hoge werkdruk ervaren, handelen iets meer integer dan werknemers die een lage werkdruk ervaren.

#### 5.4 De invloed van organisatiefactoren

In deze paragraaf worden de relaties van het voorbeeldgedrag van de leidinggevende, de leiderschapstijl, de tevredenheid met het management, de controle op gedrag en output, de organisatiecultuur, de aandacht voor integriteit en de waargenomen organisatie-rechtvaardigheid met de integriteit van ambtenaren besproken. Omdat alle organisatiefactoren gemeten zijn als numerieke variabelen, is een aparte bespreking van de variabelen overbodig. Om de relatie t.o.v. integriteit vast te stellen volstaat voor alle onafhankelijke organisatievariabelen een correlatieberekening (tabel 5.18). Voorts is in bijlage 11 een frequentieverdeling opgenomen van de verschillende aspecten van de organisatiecultuur.

Tabel 5.18 Correlaties tussen de organisatiefactoren en de integriteit van werknemers

Voorbeeldgedrag leidinggevende	Pearson correlatie	0.099
	Significantie (tweezijdig getoetst)	0.132
	Aantal	233
Leiderschapstijl (laag=autocratisch)	Pearson correlatie	-0.065
	Significantie (tweezijdig getoetst)	0.324
	Aantal	233
Tevredenheid management	Pearson correlatie	-0.113
	Significantie (tweezijdig getoetst)	0.086
	Aantal	233
Controle op gedrag	Pearson correlatie	0.049
	Significantie (tweezijdig getoetst)	0.462
	Aantal	227
Controle op output	Pearson correlatie	0.186**
	Significantie (tweezijdig getoetst)	0.006
	Aantal	215
Organisatiecultuur	Pearson correlatie	0.160*
	Significantie (tweezijdig getoetst)	0.015
	Aantal	233
Aandacht voor integriteit	Pearson correlatie	0.039
	Significantie (tweezijdig getoetst)	0.559
	Aantal	233

<sup>48</sup> Correlaties (Pearson) zijn significant op 1% niveau ( $p=0.01$  tweezijdig getoetst).

Organisatierechtvaardigheid	Pearson correlatie	-0.124
	Significantie (tweezijdig getoetst)	0.060
	Aantal	233

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

Van de organisatiefactoren blijken slechts twee significant gerelateerd te zijn aan de integriteit van werknemers: de controle op output en de organisatiecultuur. Ook na toetsing op de controlevariabelen blijven de correlaties nagenoeg onveranderd en significant. De relatie tussen controle op output en integriteit en tussen de organisatiecultuur en integriteit is dus direct en onafhankelijk van het geslacht, de leeftijd, het salaris, de diensttijd, de opleiding en of de werknemer een leidinggevende functie bekleedt. Van de hypothesen 3a t/m 3h kunnen alleen hypothesen 3e en 3f worden bevestigd: werknemers die veel gecontroleerd worden op hun output, zijn meer integer dan werknemers die weinig gecontroleerd worden op hun output en medewerkers die zich in een integere organisatiecultuur bevinden, handelen zelf ook meer integer dan werknemers die zich in een niet-integere organisatiecultuur bevinden.

Naast deze bevindingen vallen nog een aantal andere zaken op aan de correlatiematrix. Eén van de laagste correlatiecoëfficiënten is gevonden bij de controle op gedrag. Bovendien is de significantie van deze relatie uitermate laag. Dit is opvallend omdat controle op output juist het meest correleert (van de organisatiefactoren) op het hoogste significantieniveau. Dat de twee wijzen van controle niet met elkaar samenhangen werd decennia geleden al beweerd door Ouchi en Maguire (1975), bleek ook al uit een poging om een gezamenlijke schaal te construeren<sup>49</sup> en wordt nu ook bevestigd door deze bevindingen. De twee controlemethoden kunnen dus los van elkaar gezien worden waarbij controle op gedrag geenszins samenhangt met integriteit en controle op output wel.

Ook dient een opmerking geplaatst te worden bij de negatieve en bijna significant bevonden relaties. Bij tevredenheid met het management en organisatierechtvaardigheid vallen deze twee aspecten op. Tevredenheid met het management is bijna significant negatief gerelateerd aan integriteit, wat inhoudt dat bij meer ontevreden medewerkers, hogere integriteitsscores zijn waargenomen. Ook organisatierechtvaardigheid is bijna significant negatief gerelateerd aan integriteit, wat inhoudt dat bij medewerkers die meer onrechtvaardigheid in de organisatie waarnemen, hogere integriteitsscores zijn waargenomen. Omdat beide waarnemingen niet helemaal significant (tenminste voor 95%) zijn vastgesteld, kunnen deze conclusies op basis van de gehouden steekproef niet voor waar worden aangenomen. Niettemin dient er rekening mee gehouden te worden dat deze twee variabelen in een andere steekproef mogelijk wel zouden correleren met integer gedrag.

## 5.5 Individu, baan of organisatie?

Nu alle variabelen afzonderlijk zijn behandeld, kunnen uitspraken gedaan worden over het relatieve belang van de hoger liggende niveaus. Is integriteit iets dat vooral gerelateerd aan het individu, aan de baan of aan de organisatie? Op individueel niveau is alleen PSM significant gerelateerd aan de integriteit van werknemers, op baanniveau zijn

<sup>49</sup> Zie hoofdstuk 4 (4.4: Operationalisatie onafhankelijke variabelen).

de functiekwetsbaarheid, het salaris en de werkdruk significant gerelateerd en op organisatieniveau zijn dit de controle op output en de organisatiecultuur. Middels bivariate correlatieberekeningen is vastgesteld dat deze variabelen direct gerelateerd zijn aan de integriteit van werknemers. Om meer inzicht te verkrijgen in het verloop van de relaties en de gezamenlijke invloed van de individuele, baan- en organisatiefactoren is een stapsgewijze regressieanalyse uitgevoerd (tabel 5.19). In de analyse is de integriteit van de werknemers als afhankelijke variabele opgenomen. In de eerste stap is de sociale wenselijkheid als onafhankelijke variabele opgenomen, in de tweede stap de individuele factoren, in de derde stap de baanfactoren en in de vierde stap de organisatiefactoren.<sup>50</sup>

Tabel 5.19 Resultaten regressieanalyse (N=233)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Constante	$\beta$ 2.93	$\beta$ 2.13	$\beta$ 1.96	$\beta$ 1.60
<b>Sociale wenselijkheid</b>				
Crowne/Marlowe schaal	0.32	0.30	0.32	0.28
<b>Individuele factoren</b>				
Geslacht (1=man; 2=vrouw)		Ns	Ns	Ns
Leeftijd		Ns	Ns	Ns
Diensttijd		Ns	Ns	Ns
Opleidingsniveau		0.17	Ns	Ns
Public Service Motivation		0.33	0.28	0.30
<b>Baanfactoren</b>				
Functiekwetsbaarheid			Ns	0.16
Leidinggevend (1=ja; 2=nee)			Ns	Ns
Salaris			0.22	0.23
Tevredenheid met het salaris			Ns	Ns
Arbeidssatisfactie			Ns	Ns
Werkdruk			Ns	Ns
<b>Organisatiefactoren</b>				
Voorbeeldgedrag leidinggevende				Ns
Leiderschapsstijl				-0.13
Tevredenheid met het management				Ns
Controle op gedrag				Ns
Controle op output				Ns
Organisatiecultuur				0.14
Aandacht voor integriteit				Ns
Organisatierechtvaardigheid				Ns
Verklaarde variantie ( $R^2$ )	0.11	0.25	0.32	0.38
$p < 0.01$				

Ns = niet significant ( $p > 0.05$ )

Om de bovenstaande resultaten te interpreteren zijn vooral mutaties in de verklaarde variantie ( $R^2$ ) en het effect van de individuele variabelen ( $\beta$ ) van belang. Uit de verklaarde variantie in stap 4 blijkt dat 38% van de integriteit van de werknemers

<sup>50</sup> De regressieanalyse is ook uitgevoerd in andere stappenvolgorde (organisatie, baan, individu; baan, individu, organisatie; enz.). Dit leverde echter geen sterk afwijkende resultaten op.

---

voorspeld kan worden door de opgenomen onafhankelijke variabelen. Ondanks een eerdere maatregel om sociale wenselijkheid in de antwoorden terug te dringen<sup>51</sup> blijkt uit de verklaarde variantie in stap 1 dat 11% voorspeld kan worden door sociaal wenselijke beantwoording. Een stijging tussen stap 1 en 2 (van 11 naar 25%) wijst echter op een nog grotere voorspelling door middel van individuele factoren. Tegenover deze toename van 14% staat een toename van 7% na toevoeging van baanfactoren. Een nog geringer percentage (6%) van de integriteit van werknemers kan verklaard worden door de organisatiefactoren. Aan de hand van de toenames in verklaarde variantie tussen de stappen 1 en 2 (individu, 14%), 2 en 3 (baan, 7%) en 2 en 4 (organisatie, 6%) kan worden afgeleid dat de integriteit van werknemers ongeveer bepaald wordt in de verhouding 2:1:1. Bij benadering is 50% van het integere gedrag te verklaren door individuele kenmerken zoals het karakter. De overige 50% is door organisaties in te vullen wanneer de juiste baan- en organisatiefactoren op de juiste wijze beïnvloed worden. Van deze factoren blijken de leiderschapsstijl en de organisatiecultuur het meest relevant te zijn om de integriteit te voorspellen. Rekening houdend met de individuele en de baanfactoren zal de integriteit van een werknemer met 0.14 punten stijgen wanneer de organisatiecultuur met 1.00 punt verhoogd wordt. Voor leiderschapsstijl geldt dat wanneer een leidinggevende zijn stijl met 1.00 punt autocratischer maakt, zijn ondergeschikte werknemers met 0.13 punten meer integer zullen handelen.<sup>52</sup> Vooral deze laatste voorspelling van integer gedrag met behulp van leiderschapsstijl is opvallend, omdat er in eerdere correlatieberekeningen geen samenhang geconstateerd was. Dat de leiderschapsstijl in de regressieanalyse wel significant bevonden is, kan verklaard worden door een verband van de leiderschapsstijl met de waargenomen organisatie-rechtvaardigheid ( $r=-0.218$ ) en de tevredenheid met het management ( $r=-0.191$ ).<sup>53</sup> Deze twee variabelen waren eerder bijna significant gerelateerd bevonden aan integer gedrag.<sup>54</sup> De twee correlaties impliceren dat hoe autocratischer een leidinggevende is, hoe groter de waargenomen rechtvaardigheid is bij de werknemers en hoe meer tevreden werknemers zijn over hun leidinggevende. Een combinatie van de drie variabelen maakt de leiderschapsstijl tot een adequate predictor van integer gedrag. Voor de controle op output, die eerder significant gerelateerd bevonden was, blijft de correlatiecoëfficiënt staan, echter uit de regressieanalyse blijkt dat er geen adequate voorspelling mogelijk is in welke mate de integriteit zal stijgen naarmate de controle wordt verhoogd.

## 5.6 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de enquête geanalyseerd. Allereerst is het databestand gecontroleerd op sociaal wenselijke beantwoording. Ongeveer 25% van de respondenten is verwijderd op basis van een te hoog gevonden sociale wenselijkheidsscore. Door deze ingreep is de correlatie afgenomen van 0.53 tot 0.36. Na berekening van de relaties tussen de individuele factoren en de integriteit van werknemers blijkt PSM in hoge mate te correleren met integer gedrag. Door deze correlatie van 0.37 is vastgesteld dat een karakterkenmerk in hoge mate bepalend is voor integer gedrag. Van de baanfactoren zijn de functiekwetsbaarheid, het salaris en de werkdruk significant gerelateerd aan integer gedrag. De gevonden waarden tussen de

---

<sup>51</sup> Zie hoofdstuk 5 (5.1: Controle op sociale wenselijkheid).

<sup>52</sup> Beide redeneringen zijn gebaseerd op een enkelvoudige lineaire regressievergelijking:  $Y = \alpha + \beta X + U$ , waarin  $Y$ =integriteitsscore,  $\alpha$ =constante,  $\beta$ =richtingscoëfficiënt,  $X$ =onafhankelijke variabele en  $U$ =foutmarge.

<sup>53</sup> Correlaties (Pearson) zijn significant op 1% niveau ( $p=0.01$  tweezijdig getoetst).

<sup>54</sup> Zie §4: De invloed van organisatiefactoren.

---

0.14 en de 0.20 duiden op minder relevante factoren dan het karakter. Van de gemeten organisatiefactoren correleren de organisatiecultuur en de controle op output met de integriteit van werknemers. Met soortgelijke correlaties als bij de baanfactoren wijst ook deze bevinding op gematigde relevantie ten opzichte van de individuele factoren. Een regressieanalyse bevestigt deze gevolgtrekking: 14% van de integriteitsscores kunnen verklaard worden door de individuele factoren tegenover 7% en 6% door de baan- en organisatiefactoren. De verhouding van de individuele, baan- en organisatiefactoren kan nagenoeg vastgesteld worden op 2:1:1.

---

## 6 Conclusies en aanbevelingen

Met als doel het vergaren van empirische kennis over de determinanten van integer gedrag en zodoende een fundament te creëren voor een effectief integriteitsbeleid, is dit onderzoek van start gegaan. In de voorgaande hoofdstukken is beschreven hoe het onderzoek is opgezet, welke theoretische richtlijnen gevolgd zijn en welke resultaten het heeft opgeleverd. In dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd en voorzien van een praktische lading. Om gestructureerd tot een eindconclusie te komen worden allereerst de deelvragen beantwoord (6.1). Op basis van deze deelconclusies wordt vervolgens een antwoord op de hoofdvraag uiteengezet (6.2) en aansluitend worden enkele concrete adviezen uitgeschreven voor de gemeente Zoetermeer (6.3).

### 6.1 Deelconclusies

In de onderstaande subparagrafen worden de antwoorden geformuleerd op de eerder gestelde deelvragen.<sup>55</sup>

#### 6.1.1 Beantwoording deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Welke individuele, baan- en organisatiefactoren vertonen een significante relatie met de integriteit van ambtenaren?* Een helder antwoord op deze beschrijvende deelvraag is een samenvatting van het vorige hoofdstuk. Uit de (kwantitatieve) resultaten is gebleken dat één individuele factor, de Public Service Motivation (PSM), significant gerelateerd is aan integer gedrag. Hoe hoger de PSM, des te hoger is ook de waargenomen integriteit. Naast de relatie met PSM is ook vastgesteld dat werknemers met een vmbo-vooropleiding lager scoren op de integriteitsschaal. Net als het geslacht, de leeftijd en de diensttijd blijkt echter het opleidingsniveau als geheel niet gerelateerd te zijn aan de integriteit van werknemers. Van de baanfactoren zijn de functiekwetsbaarheid, het salaris en de werkdruk significant gerelateerd aan integer gedrag. Hoe kwetsbaarder de functie, hoe hoger het salaris of hoe hoger de werkdruk, des te hoger is veelal de gevonden integriteitsscore. Van de gemeten organisatiefactoren correleren de organisatiecultuur en de controle op output positief met de integriteit van werknemers. Uit een regressieanalyse blijkt tevens dat een autocratische leiderschapsstijl effect heeft op de integriteit van werknemers.

#### 6.1.2 Beantwoording deelvraag 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Zijn de factoren, in de significant bevonden relaties, ook als determinant van integer gedrag vast te stellen?* Met het antwoord van de vorige deelvraag kan de tweede deelvraag verder worden ingevuld. De vraag luidt dan: zijn de PSM, de functiekwetsbaarheid, het salaris, de werkdruk, de controle op output, de organisatiecultuur en/of de leiderschapsstijl ook als determinant van integer handelen vast te stellen? Oftewel op welke wijze verlopen de relaties? Zijn de genoemde factoren van invloed op de integriteit van werknemers of verloopt de causale relatie andersom? Bij het vertalen van gerelateerd kenmerk naar determinant biedt de attributietheorie, beschreven door Brehm e.a. (2007), een helpende hand. In deze theorie, die het proces van toeschrijven van oorzaken aan gedrag beschrijft, zijn twee categorieën te onderscheiden: persoonlijke en situationele attributie. Het verschil tussen

---

<sup>55</sup> Zie hoofdstuk 1 (1.2: Doelstelling en onderzoeksvragen).

---

deze twee kan geïllustreerd worden aan de hand van een recent voorbeeld. Onlangs gijzelde een caféhouder in het stadhuis van Almelo een wethouder en vier anderen (Algemeen Dagblad, 16 juni 2008). Het verhaal deed de ronde dat de caféhouder zich benadeeld voelde door het vergunningenbeleid, uiteindelijk doorsloeg, zijn eigen café en auto in brand stak, gewapend het stadhuis binnenstormde en vervolgens vijf mensen gijzelde. Op basis van deze korte contextbeschrijving zullen sommigen een reactie geven als: 'de caféhouder is vast een druktemaker. Een onbezonnen en opvliegend persoon'. Anderen zullen oordelen dat zijn gedrag werd uitgelokt door de handelingswijze van de gemeente. Bij de eerste reactie is er sprake van persoonlijk attributie en bij de tweede van situationele attributie. Het gedrag wordt respectievelijk toegeschreven aan interne eigenschappen (aanleg, persoonlijkheid, humeur, etc.) en aan externe factoren (rol van anderen, procedures, toeval, etc.). De individuele factoren in dit onderzoek vallen onder het eerstgenoemde en de baan- en organisatiefactoren onder het laatstgenoemde.

Het vaststellen van de richting van causaliteit is en zal wellicht altijd grotendeels gebaseerd blijven op speculatie. Jones' corresponderende inferentietheorie biedt echter een richtlijn om individuele factoren wel dan wel niet als determinant te bestempelen (Brehm e.a., 2007: 106-107). Binnen deze theorie kan een factor als oorzaak worden gezien als voldaan is aan drie eisen. De eerste eis is de mate waarin een persoon zelf kan kiezen voor een bepaald gedrag. Bij het vertonen van integer gedrag mag verondersteld worden dat personen vrij zijn in de keuze hiervan. Dit onderzoek is immers niet gefixeerd op schendingen, waaraan werknemers wel gedwongen zijn zich te onthouden, maar op integriteit in positieve zin.

De tweede eis heeft betrekking op de mate waarin een bepaald gedrag kan worden verwacht van iemand met een bepaald karakter. De verwachting dat een hogere PSM integer gedrag faciliteert is reeds beredeneerd in het theoretisch kader.<sup>56</sup> Van iemand die in hoge mate beschikt over PSM, wordt aangenomen dat hij/zij beschikt over essentiële overtuigingen, kwaliteiten en principes die overeenstemmen met werkzaamheden in de publieke sector. Verwacht kan dus worden dat een ambtenaar die in hoge mate beschikt over PSM, meer begaan is met de organisatie, meer handelt in overeenstemming met de waarden van de organisatie en dus meer integer is.

Als derde eis is gesteld dat hetzelfde gedrag ook wordt waargenomen bij anderen met dezelfde karaktertrek. Vertonen respondenten met een zeer hoge PSM over het algemeen zeer integer gedrag? Dat dit in zekere mate het geval is, is vastgesteld middels een correlatieberekening. Op basis van deze drie eisen kan worden gesteld dat het beschikken over PSM, oftewel het hebben van een bepaalde persoonlijkheid, als determinant kan worden beschouwd van integer gedrag.

Ook het vaststellen van situationele causaliteit blijft enigszins gebaseerd op speculatie. Om hier toch uitspraken over te kunnen doen is Kelley's covariatietheorie richtinggevend (Brehm e.a., 2007: 107-108). Deze theorie stelt dat een oorzaak aanwezig is als het gedrag aanwezig is en dat de oorzaak afwezig is als het gedrag zich niet voordoet. Net als de derde eis van Jones' corresponderende inferentietheorie, komt dit in wezen overeen met een correlatieberekening. Een uitwerking van deze theorie stelt daarbij dat een relatie op basis van drie aspecten als causaal kan worden bestempeld.

Allereerst wordt consensusinformatie genoemd. Dit is informatie over hoe andere personen zich gedragen onder dezelfde omstandigheden. Als bijvoorbeeld werknemers met een ander karakter hetzelfde reageren onder een bepaalde managementstijl, dan

---

<sup>56</sup> Zie hoofdstuk 3 (3.3.1: De oorzaken van integer en niet-integer handelen, individuele factoren).



kan deze managementstijl als determinant worden gezien. Zowel de functiekwetsbaarheid, het salaris, de werkdruk, de controle op output, de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl zijn aan dit criterium onderworpen middels een partiële correlatieberekening. Door middel van deze berekening is gekeken of de relatie tussen de integriteit en het baan- of organisatiekenmerk verandert naarmate het geslacht, de leeftijd, het opleidingsniveau en de diensttijd variëren. De uitkomst hiervan was dat de functiekwetsbaarheid significant verandert. Volgens het eerste criterium kan de functiekwetsbaarheid dus niet als determinant van integer gedrag worden gezien.

Als tweede aspect wordt de distinctiviteitsinformatie genoemd. Dit is informatie over hoe dezelfde personen zich gedragen onder andere omstandigheden. Als bijvoorbeeld werknemers met hetzelfde karakter anders reageren onder andere managementstijlen, dan kan deze managementstijl als determinant worden gezien. Om te bepalen of de significant bevonden baan- en organisatiefactoren voldoen aan deze eis, is een aanvullende analyse uitgevoerd. In plaats deze factoren te controleren op persoonlijke kenmerken – zoals dat bij de vorige eis gedaan is – is een persoonlijk kenmerk afzonderlijk gecontroleerd op deze factoren. Omdat de PSM significant gerelateerd is bevonden is onderzocht of de correlatiecoëfficiënt verandert na controle op één van deze variabelen (tabel 6.1).

Tabel 6.1 Correlaties PSM met integriteit na controle op baan- en organisatiefactoren

Controle op:	Correlatie PSM met integriteit
Geen controle	0.37**
Salaris	0.38** <sup>57</sup>
Werkdruk	0.35**
Controle op output	0.35**
Organisatiecultuur	0.38**
Leiderschapsstijl	0.37**

\*\*  $p < 0.01$

Te zien is dat de correlatie verandert, behalve na controle op de leiderschapsstijl. Voor de rest van de factoren geldt: werknemers met hetzelfde karakter (zelfde mate van PSM) vertonen in zeer lichte mate een gedragsverandering onder andere omstandigheden. Op basis van het tweede criterium kunnen de overige vijf factoren als determinant worden aangewezen.

Als derde wordt het verzamelen van consistentie-informatie als eis voor attributie genoemd. Dit verwijst naar het verkrijgen van dezelfde informatie met dezelfde meting op een ander tijdstip. Omdat hier conclusies worden getrokken op basis van één meting is een controle middels dit criterium niet mogelijk. Na de factoren aan twee criteria te hebben onderworpen, blijken de functiekwetsbaarheid en de leiderschapsstijl te zwak om bestempeld te worden als determinant.

<sup>57</sup> Deze hogere correlatie is te wijten aan een aantal missende waarden (10) voor het salaris. De respondenten van wie informatie over het salaris ontbreekt, blijken dus tevens degenen te zijn bij wie de PSM minder correleert met integer gedrag.

---

Samenvattend kan worden gesteld dat de hoogte van de PSM, van het salaris, van de werkdruk, de mate van de controle op output en de organisatiecultuur de gevonden determinanten zijn van integer gedrag.

### **6.1.3 Beantwoording deelvraag 3**

De derde deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Op welk niveau (individu, baan of organisatie) kan de integriteit van ambtenaren het meest effectief bevorderd worden?* Ter beantwoording van deze vraag wordt in beginsel gekeken naar de resultaten uit de regressieanalyse (tabel 5.19). De totaal verklaarde variantie stijgt het meest na toevoeging van individuele factoren. Op basis hiervan is bepaald dat de verhouding tussen individuele, baan- en organisatiefactoren bij benadering 2:1:1 is. Van de opgenomen variabelen kunnen individuele factoren de integriteit twee maal zo goed voorspellen als baan- of organisatiefactoren. Dit blijkt ook uit de gevonden correlatie met PSM, die aanzienlijk hoger is dan de correlatie met de overige factoren. De conclusie dat individuele factoren van groot belang zijn, is ook bevestigd na toetsing op attributie in de vorige subparagraaf. Na controle van de relatie met PSM op de baan- en organisatiefactoren bleek de correlatie slechts in zeer beperkte mate te veranderen. De integriteit van ambtenaren is dus het meest effectief te bevorderen op individueel niveau.

### **6.1.4 Beantwoording deelvraag 4**

De vierde deelvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Op welke wijze kan, op basis van de gevonden grondslagen van integriteit, een effectief integriteitsbeleid worden vormgegeven?* Geconcludeerd is dat integer gedrag deels te stimuleren is via baanfactoren, deels via organisatiefactoren, maar voornamelijk via individuele factoren. Bij het praktisch bruikbaar maken van deze determinanten rijst een nieuw probleem: de sturingsmogelijkheden verschillen per determinant. Het zou ideaal zijn als er voor elke gevonden determinant optimale sturingsmogelijkheden zouden zijn. Dit beeld, waarin oorzaken gemakkelijk te beïnvloeden zijn, is echter een utopie. Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de organisatiecultuur de integriteit van werknemers beïnvloedt. Het beïnvloeden van de organisatiecultuur is echter geruime tijd het onderwerp van studie, hetgeen er op duidt dat deze organisatiefactor zich niet makkelijk laat beïnvloeden. Daarnaast bestaat, bij het beïnvloeden van bepaalde factoren, het gevaar van het optreden van neveneffecten. Het verhogen van salaris en het opvoeren van de werkdruk zijn de twee determinanten die op basis van dit criterium afvallen als praktische maatregel. Het verhogen van het salaris zou immers betekenen dat de organisatie forse financiële middelen zou moeten inzetten. Zeker gezien het beperkte effect van het salaris op integer gedrag, lijkt deze maatregel niet aan de orde. Ook het verhogen van werkdruk brengt eerder negatieve effecten met zich mee dan positieve. Te denken valt aan gevolgen als werkstress en ziekteverzuim (Gelsema, 2007). Toch zijn er, op basis van het gevonden effect van het persoonlijke karakter, de controle in de organisatie en de organisatiecultuur, maatregelen gevonden waarmee een effectief integriteitsbeleid vormgegeven kan worden. Na in de volgende paragraaf een algemeen antwoord op de hoofdvraag geformuleerd te hebben, worden deze maatregelen uitgewerkt.

---

## 6.2 Conclusie

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

**In welke verhouding zijn individuele, baan- en organisatiefactoren bepalend voor de integriteit van ambtenaren en hoe kan kennis van deze verhouding effectief worden toegepast in een integriteitsbeleid?**

Huberts (2004) stelt dat het onduidelijk is in welke verhouding individuele, baan- en organisatiefactoren de integriteit van werknemers beïnvloeden. Ook Musschenga (2004) schets een empirische tekortkoming over de determinanten van integer gedrag. Hij illustreert dit door een discussie tussen de persoonlijkheidspsychologie en de sociaal-situationistische psychologie uiteen te zetten. Theorieën uit het eerstgenoemde gaan er vanuit dat gedrag vooral verklaard kan worden door karakterkenmerken van het individu. Theorieën gebaseerd op het laatstgenoemde menen dat het vooral situationele kenmerken zijn die het gedrag van individuen bepalen. Deze verdeeldheid in de wetenschappelijke wereld maakt het lastig om een gegrond uitgangspunt te hebben voor een integriteitsbeleid. Uit dit onderzoek blijkt dat kenmerken van het individu de meest relevante determinanten van ambtelijke integriteit zijn. Wanneer een integriteitsbeleid ontwikkeld wordt, dient er dus allereerst rekening gehouden te worden met individueel gerelateerde factoren. Dit betekent echter niet dat baan- en organisatiefactoren er niet toe doen. Geconcludeerd is slechts dat het zwaartepunt ligt bij het individu.

Vooraf sinds de inspanningen van minister Dales in 1992, is er in Nederland veel gebeurd op het gebied van integriteit. In de jaren die hierop volgden is een veelheid aan strategieën en maatregelen ontwikkeld ter bevordering van integer gedrag en ter bestrijding van niet-integer gedrag. Zo stelden Van der Pol en Straathof (2005) een toolbox integriteit op, volgt mening overheidsorganisatie de richtlijnen van het BIOS (bijlage 6; IntegriteitOverheid) en ontwikkelde het Bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam een structuur voor een integriteitsbeleid (bijlage 7). Wellicht één van de meest bekende indelingen komt van Sharp Paine (1994). Zij stelt dat een integriteitsbeleid ofwel gericht is op het opstellen van regels (*compliance approach*) ofwel het bevorderen van de naleving van organisatiewaarden (*value-based approach*). Jeurissen (2004) voegt hieraan toe dat een integriteitsbeleid ook gericht kan zijn op de waarden van de direct belanghebbenden (*stakeholder dialogue approach*) of op de waarden van de samenleving (*social dialogue*). De voor dit onderzoek meest passende set van maatregelen is beschikbaar gesteld door Huberts (2003). Als kernelementen van een integriteitsbeleid noemt hij leiderschap, structuur, cultuur en personeelsbeleid (schema 6.1).

- 
- 1. Leiderschap:** betrokkenheid, goede voorbeeld, leiderschapstijl
  - 2. Structuur:** omvang, complexiteit, functiescheiding, -roulatie, regels, controle, supervisie, sancties
  - 3. Cultuur:** doelen/missie, normen en waarden, code (formeel, informeel)
  - 4. Personeel(sbeleid):** arbeidsomstandigheden algemeen, werving, selectie, begeleiding, training, beloning, klachten en klokkenluiden
- 

*Schema 6.1 Elementen van beleid (bron: Huberts, 2003: 36)*

Bezien vanuit de in dit onderzoek gevonden determinanten dient volgens dit schema vooral aandacht besteed te worden aan het personeelsbeleid, omdat integer gedrag

---

wordt vooral bepaald door het karakter van individuen. Omdat het karakter weinig tot niet beïnvloed kan worden door de organisatie dienen er in beginsel personen met het juiste karakter te worden aangenomen: er dienen integere personen aangenomen te worden. Vanuit bovenstaand schema zijn werving, selectie en screening aandachtsgebieden om integer gedrag in de organisatie te waarborgen. Van den Heuvel en Huberts ondersteunen deze gedachte:

“Integriteitsbeleid begint bij de voorkeur. Veel sollicitatiebrieven bevatten leugens, halve waarheden of onjuistheden. Het is niet alleen een kwestie van bewust liegen, maar ook van bewust informatie achterhouden. Overheidsorganisaties zijn vaak nonchalant bij het aannemen van personeel. Aan screening wordt weinig gedaan omdat het omstreven lijkt te zijn” (Van den Heuvel & Huberts, 2003: 50).

Omdat ook de organisatiecultuur een bevonden determinant is, lijkt het laten instromen van integere werknemers in een integer organisatieklimaat de optimale oplossing voor de integriteitsproblematiek. Gezien de verhouding tussen het belang van het individuele niveau en het organisatieniveau blijft de nadruk echter liggen op de integriteit waarover personen reeds beschikken. In de volgende paragraaf worden, uitgaande van deze gedachte, enkele concrete aanbevelingen gedaan voor de invulling van een effectief integriteitsbeleid.

### **6.3 Aanbevelingen**

In deze paragraaf wordt een drietal aanbevelingen gedaan aan de gemeente Zoetermeer ten behoeve van een integriteitsbeleid. De eerste twee aanbevelingen volgen direct uit de kwantitatieve resultaten. De derde aanbeveling vloeit voort uit enkele kwalitatieve bevindingen.

#### **6.3.1 Personeelsselectie**

Voorafgaand aan het aannemen van personeel dient de organisatie te beschikken over een overzicht van kwetsbare functies. Gezien de kosten en inspanningen die gepaard gaan met een uitgebreide personeelsscreening is een dergelijk overzicht noodzakelijk en bovenal realistisch. Er moet in kaart gebracht worden welke functies integriteitsrisico's met zich meebrengen. Toegang tot vertrouwelijk informatie, omgang met geld en werken in de directe invloedssfeer van burgers zijn dergelijke criteria op basis waarvan functies als kwetsbaar kunnen worden gezien (Modelaanpak basisnormen integriteit: openbaar bestuur en politie, 2006: 19-20). Vervolgens kunnen diverse screeningsinstrumenten worden toegepast om integere sollicitanten te selecteren. De Koningh en Van de Wouw (2006: 246-254) bieden een uitwerking van degelijke screeningsinstrumenten. Het sollicitatiegesprek wordt door hen gezien als het meest belangrijke instrument. Gedurende dit gesprek kan de sollicitant getest worden door enkele dilemma's met betrekking tot integriteit voor te leggen. Uit de reactie blijkt in welke mate de sollicitant zich bewust is van de integriteitsrisico's die verbonden zijn aan de functie. Voorts kan de sollicitant getoetst worden op zijn of haar integriteit door diploma's, cijferlijsten en de curriculum vitae na te trekken. Vragen om originele diploma's en cijferlijsten, de afgiftegegevens van documenten kritisch bekijken en controleren of de vermelde instanties ook daadwerkelijk bestaan, zijn betrekkelijk eenvoudige, maar zeer effectieve

---

maatregelen. Ook kan het inwinnen van referenties een belangrijk screeningsinstrument zijn.

**Advies aan de gemeente Zoetermeer (1/3):**

Er dient een protocol opgesteld te worden voor het screenen van sollicitanten.

**6.3.2 Organisatiecultuur**

Het creëren van een integere organisatiecultuur is een passende aanvulling op personeelsscreening. Integere personen laten instromen in een integere organisatie leidt wellicht tot een optimaal resultaat. Het bevorderen van een integer klimaat is echter complex, waardoor deskundigen tot op heden verdeeld zijn in hun mening over een effectieve aanpak. Wel kan de organisatie aan met name sollicitanten en nieuwe medewerkers laten merken dat integriteit een belangrijk onderwerp is. Hiertoe dient een introductieprogramma opgesteld te worden. "De manier waarop er gewerkt wordt en hoe men over tal van zaken denkt, wordt doorgegeven aan de nieuwe leden van de organisatie. In de eerste drie weken staan nieuwe medewerkers het meest open voor verandering en het accepteren van gewenste normen en waarden. Daar zit een ingang voor de verandering van de gehele organisatie" (Van der Pol & Straathof, 2005: 111). Naast de traditionele ambtseed kan een introductieprogramma bestaan uit het doorspreken van veelvoorkomende dilemma's en een daarop van toepassing zijnde gedragscode.

**Advies aan de gemeente Zoetermeer (2/3):**

Er dient aandacht besteed te worden aan integriteit in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.

**6.3.3 Integriteitscoördinator**

De derde aanbeveling kan gezien worden als een garantie van adequate uitvoering van de twee voorgaande aanbevelingen. Naar aanleiding van de nieuwe Ambtenarenwet uit 2006 maakt menig organisatie aanstalten om een integriteitsbeleid te formuleren. Het gevaar van deze aanleiding is dat het opgelegd is van bovenaf. Met de nieuwe wetgeving als aanleiding is er dus nog geen sprake van een integriteitsbesef. Veel maatregelen in het bestaande integriteitsbeleid van organisaties zijn niet effectief, maar lijken slechts voor het oog bedoeld: 'er wordt in ieder geval wat aan gedaan. We voldoen daarmee aan de eisen voor een integriteitsbeleid'. "Als het echter aankomt op het scheppen van een adequaat en veelzijdig integriteitsinstrumentarium, dan geven veel gemeenten niet thuis. Men verschuilt zich achter de hoge werkdruk, de rompslomp die het implementeren en onderhouden van een integriteitsbeleid met zich meebrengt en achter het motief dat er zich in de gemeentelijke organisatie geen integriteitsschendingen voordoen. Een actief integriteitsbeleid is niet nodig en de bestaande regels voldoen, zo luidt vaak het excuus" (Van den Heuvel & Huberts, 2003: 59). Dat ook binnen de gemeente Zoetermeer integriteitsschendingen voorkomen, blijkt uit recente berichtgeving waarin het lekken van vertrouwelijke informatie is gemeld (bijlage 12). Dat eerdere pogingen om een integriteitsbeleid te ontwikkelen tevergeefs gestrand zijn, blijkt uit een eerder opgestelde *Handleiding Integriteit Zoetermeer* (1997). Van de zeven aanbevelingen die destijds gedaan zijn, is tot op de dag van vandaag geen één uitwerking te bespeuren. Ter waarborging van de eerdere aanbevelingen in dit onderzoek wordt nu aanbevolen om het integriteitsbeleid organisatorisch in te bedden. Het aanstellen van een

---

integriteitscoördinator kan volgens De Koning en Van de Wouw (2006) afdoende zijn om de continuïteit van een integriteitsbeleid te borgen. De integriteitsmedewerker coördineert en maakt zelf deel uit van een werkgroep, bestaande uit werknemers als een arbeidsrechtjurist, een P&O-medewerker en een controller (De Koning & Van de Wouw, 2006: xiii). Met structurele hulp van dergelijke medewerkers kan een integriteitsfunctionaris op effectieve wijze instrumenten implementeren.

**Advies aan de gemeente Zoetermeer (3/3):**

Er dient een integriteitscoördinator aangesteld te worden.

---

## 7 Reflectie

Dit onderzoeksrapport wordt besloten met een kritische reflectie op het onderzoek, waarbij enkele zwaktepunten worden uitgelicht (7.1) en aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek (7.2).

### 7.1 Kanttekeningen bij het onderzoek

Zoals elk onderzoek, kent ook dit zijn onderzoek enkele beperkingen. Een kritische reflectie is daarom op zijn plaats. Een eerste kanttekening kan geplaatst worden bij de uitwerking van het begrip integriteit. De keuze in dit onderzoek voor de definitie van Van den Heuvel en Huberts (2003) is geen verkeerde keuze gebleken, het is als vanzelfsprekend wel bepalend voor de verdere uitwerking en dus ook voor de conclusies. Het is dus goed mogelijk dat een andere definitie van integriteit leidt tot andere determinanten. Om de bevonden factoren ook daadwerkelijk als determinant van integer gedrag te kunnen beschouwen, dient de gekozen definitie van integriteit ook goed in ogenschouw genomen te worden.

Een groot discussiepunt is wellicht de operationalisatie van het begrip integriteit. Om goede redenen hebben veel integriteitwetenschappers hun onderzoeken gebaseerd op percepties in plaats van de integriteit van de respondent zelf. Is het mogelijk om de integriteit van een respondent te meten? Zullen respondenten wel eerlijk antwoorden als het om hun eigen integriteit gaat? Kan de integriteit van een respondent wel vastgesteld worden op basis van meerkeuzevragen? Of gaat het veelal om de motivatie van een beslissing? Hoewel in dit onderzoek enkele maatregelen zijn genomen ter waarborging van de validiteit en de betrouwbaarheid, blijven vragen als deze nog steeds relevant. Vanuit de drang naar wetenschappelijke vernieuwing werkten deze vragen echter niet ontmoedigend, maar juist motiverend. Ondanks de omstredenheid van het direct meten van integriteit, is daar in dit onderzoek wel een poging toe gedaan. Dit is deels succesvol gebleken. Een minpunt is dat het integriteitsmeetinstrument voor een groot deel bestaat uit zwakke schalen, met een Cronbach's alpha tussen de 0.60 en de 0.69. Voor elke subschaal geldt dat de vragen beperkt representatief zijn voor het naleven van eenzelfde waarde. Desalniettemin is gebleken dat de gecombineerde metingen (zeer) normaalverdeeld zijn. Zodoende blijkt een normaal verschijnsel toch adequaat gemeten te zijn.

Een derde kanttekening kan gezet worden bij de selectie van variabelen. Er zijn in de literatuur talloze veronderstellingen gemaakt over determinanten. Hiervan is er slechts een klein aantal geselecteerd. Het is daarbij een veilige aanname dat ook deskundigen niet op de hoogte zijn van bepaalde determinanten. Beide in beschouwing nemende is het goed mogelijk dat een aantal relevante factoren buiten het onderzoek is gelaten. Om de zaken nog complexer te maken kunnen hier bovenop nieuwe literaire inzichten vermeld worden. Momenteel lopen er vanuit de VU onderzoeken waarin verondersteld wordt dat verschillende integriteitsschendingen verschillende oorzaken hebben (Huberts, Kaptein & Lasthuizen, 2007; Huberts, bijlage 5). Vanuit deze visie zijn de causale veronderstellingen in dit onderzoek een gesimplificeerde weergave van de werkelijkheid. Daar deze theoretische veronderstellingen nog in de kinderschoenen staan zijn de, in dit onderzoek, gestelde hypothesen passend bij de hedendaagse sociaalwetenschappelijke kennis.

---

## 7.2 Vervolgonderzoek?

Ter verbetering van de bovenstaande punten is het doen van vervolgonderzoek aan te bevelen. Zo kan een soortgelijk onderzoek verricht worden met het gebruik van meer betrouwbare schalen ( $\alpha > 0.7$ ), andere waarden als uitgangspunt en een andere selectie van onafhankelijke variabelen. Ook vergroot het de betrouwbaarheid wanneer de enquête wordt verspreid in andere overheidsorganisaties.

De meest relevante aanbeveling voor vervolgonderzoek is er echter één die gebaseerd is op de conclusies en aanbevelingen. Wanneer de aanbevelingen zijn opgevolgd en een integriteitsbeleid is ingevuld, wordt er goed aan gedaan om dit instrumentarium aan een evaluatie te onderwerpen. Vanuit theoretisch en nu ook empirisch oogpunt dient een verhoogde aandacht aan personeelsselectie op effectieve wijze de integriteit van de organisatie te bevorderen. Of deze visie op een integriteitsbeleid ook in de praktijk effectief blijkt, kan alleen vastgesteld worden door een evaluatie. De evaluatie kan gebaseerd zijn op een perceptiemeting van de medewerkers. Zijn de maatregelen in het personeelsbeleid naar uw mening effectief? Dit zou dan de achterliggende vraag kunnen zijn van een dergelijke evaluatie. Daarnaast kan ook data uit dit onderzoek gebruikt worden voor evaluatie. In het onderzoek zijn tien vragen uit de integriteitsbarometer van Kaptein (2001) opgenomen. Gevraagd is in welke mate bepaalde praktijken waargenomen worden door de respondent. De resultaten van deze tien vragen kunnen als nulmeting gehanteerd worden. Wanneer aan medewerkers dezelfde tien vragen worden voorgeschied – na enige tijd een actief integriteitsbeleid gevoerd te hebben – kan worden vastgesteld of de algehele integriteit van de organisatie is toegenomen. Deze meting beslaat slechts tien vragen. Beantwoording zal dus weinig tijd van medewerkers in beslag nemen en het uitzetten hiervan zal de vervolgonderzoeker relatief weinig inspanning kosten.



---

## Bronvermelding

### Literatuur

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology*, 267-299. New York: Academic Press.
- Allison, G. (1980). Public and Private Management: Are they fundamentally alike in all unimportant aspects? *OPM document, 127-51-1*, 27-38.
- Alonso, P. & Lewis, G. (2001). Public service motivation and job performance. Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31 (4), 363-380.
- Baarda, D. & Goede, M. de (2006). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen, Houten: Wolters-Noordhoff.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Belmont: Thompson/Wadsworth.
- Bernardin, J. & Cooke, D. (1993). Validity of an Honesty Test in Predicting Theft among Convenience Store Employees. *The Academy of Management Journal*, 36 (5), 1097-1108.
- Blau, P. (1956). *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.
- Brehm, S.S., Kassin, S.M., Fein, S., Mervielde, I. & Hiel, A. van (2007). *Sociale Psychologie*. Gent: Academia Press.
- Brewer, G., Selden, S. & Facer, R. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60, 254-264.
- Brink, W.P. van den & Mellenbergh, G.J. (2003). *Testleer en testconstructie*. Amsterdam: Boom.
- Burgess, S. & Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: issues and evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (2), 285-299.
- Caldwell, D. & O'Reilly, C. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Crowne, D. & Marlowe, D. (1960). A New Social Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Crowne, D. & Marlowe, D. (1964). *The Approval Motive*. New York: John Wiley & Sons.
- Cullen, M. & Sackett, P. (2004). Integrity Testing in the Workplace. In M. Hersen & J. C. Thomas (red.). *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, volume 4: Industrial and Organizational Assessment*, 149-165. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- 
- De George, R. (1993). *Competing with integrity in international business*. New York: Oxford University Press.
- d'Hondt, E. (2002). De onbekende overheid. In R.J.M. Jeurissen, & B. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, 36-45. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Donald, D. & Mes, D. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 75, 810-817.
- Drenth, P. & Sijtsma, K. (2006). *Testtheorie: Inleiding in de theorie van de psychologische test en zijn toepassingen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Driessen, S. & Graaf, P. de (2002). Elkaar recht in de ogen kijken: integriteitszorg bij het Ministerie van Justitie. In R.J.M. Jeurissen, & B. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, 143-154. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Duyne, P.C. van (1994). Corruptie: sociaal-psychologische mogelijkheden voor georganiseerde misdaad. In L.W.J.C. Huberts (red.), *Machtsbederf ter discussie*, 29-49. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Farnham, D. & Horton, S. (1996). Continuity and change in the public services. In D. Farnham & S. Horton (red.), *Managing people in the public services*, 3-42. Basingstoke: MacMillan.
- Fields, D. (2002). *Taking the Measure of Work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oakes, London, New Delhi: Sage Publications.
- Fijnaut, C. & Huberts, L.W.J.C. (2002). Corruption, Integrity and Law Enforcement. In C. Fijnaut, & L.W.J.C. Huberts (red.), *Corruption, Integrity and Law Enforcement*, 3-36. Den Haag, Londen, New York: Kluwer Law International.
- Fink, A. (1995). *How to analyze survey data*. Thousand Oakes, London, New Delhi: Sage Publications.
- Frissen, P. (1986). Organisatiecultuur: een overzicht van benaderingen. *Mens & Organisatie*, 6, 532-544.
- Geerken, M., Scharf, P. & Unter, H. (2006). *Managing Law Enforcement Integrity*. New Orleans: Center for Society Law and Justice at the University of New Orleans.
- Gelsema, T. (2007). *Job stress in the nursing profession*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Goulet, L. & Frank, M. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31 (2), 201-210.
- Grotenhuis, M. te & Matthijssen, A. (2004). *Basiscursus SPSS. Versie 10, 11 en 12*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

- 
- Heuvel, J.H.J. van den & Huberts, L.W.J.C. (2003). *Integriteitsbeleid van gemeenten*. Utrecht: Lemma.
- Heuvel, J.H.J. van den, Huberts, L.W.J.C. & Verberk, S. (1999). *Integriteit in drievoud. Een onderzoek naar gemeentelijk integriteitsbeleid*. Utrecht: Lemma.
- Heuvel, J.H.J. van den, Huberts, L.W.J.C. & Verberk, S. (2002). *Het morele gezicht van de overheid: waarden, normen en beleid*. Utrecht: Lemma.
- Hoetjes, B. (1982). *Corruptie bij de overheid. Een bestuurlijk en politiek probleem, sociaal-wetenschappelijk beschouwd*. 's-Gravenhage: VUGA.
- Houston, D. (2000). Public-service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), 713-727.
- Huberts, L.W.J.C. (1996). *Expert views on public corruption around the globe. Research report on the views of an International Expert Panel*. Amsterdam: Vakgroep Politologie en Bestuurskunde, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Huberts, L.W.J.C. (2003). *Mag het ietsje meer zijn? Integriteitsonderzoek in het mijnenveld van de moraal*. Amsterdam: Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Huberts, L.W.J.C. (2004). Integriteit en integriteitsbeleid: Nederlandse lessen? *Artikel gebaseerd op een lezing aan de Katholieke Universiteit Leuven op 17 september 2004, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam*.
- Huberts, L.W.J.C. (2005). *Integriteit en Integritisme in Bestuur en Samenleving. Wie de schoen past ....* Amsterdam: Oratie Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam (23 februari 2005).
- Huberts, L.W.J.C., Heuvel, J.H.J. van den & Verberk, S. (2002). Integriteitswaarden in het openbaar bestuur. In R.J.M. Jeurissen, & B. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, 46-57. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Huberts, L.W.J.C., Kaptein, M. & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 30 (4), 587-607.
- Huberts, L.W.J.C. & Lasthuizen, K. (2005). Tussen corruptie en corruptieparadox. *Justitiële verkenningen*, 31 (7), 9-25.
- Jeurissen, R.J.M. (2004). Moral complexity in organizations. *Management of services: a multidisciplinary approach. Proceedings of the 3rd international research seminar in service management La-Londe-Les Maures*, 11-20.
- Jeurissen, R.J.M. (2006). *Bedrijfsethiek: een goede zaak*. Assen: Van Gorcum.

- 
- Jeurissen, R.J.M. & Ven, B. van de (2006). Waarden en morele normen in de onderneming. In R.J.M. Jeurissen (red.), *Bedrijfsethiek: een goede zaak*, 58-99. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Kaptein, M. (2001). De integriteitbarometer voor organisaties. *Bedrijfskunde*, 73 (3), 12-18.
- Kaptein, M. & Wempe, J. (2002). *The Balanced Company. A theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Karssing, E. (2002). Integriteit en beroepsbeoefenaren. In R.J.M. Jeurissen, & B. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, 17-35. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Karssing, E. (2006). *Integriteit in de beroepspraktijk*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Kickert, W. (1994). *Veranderingen in Management en Organisatie Rijksoverheid*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Kim, S. (2005). Individual-level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 245-261.
- Klamer, H. & Kaptein, M. (2001). *Discussienota: de integer manager*. Rijswijk: Den Haag offset.
- Koningh, H. de & Wouw, F. van de (2006). *Handboek Integriteit. Ervaringen uit de praktijk en achtergronden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Landy, F. & Conte, J. (2004). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Boston: McGraw-Hill.
- Larsen, R. & Buss, D. (2005). *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature*. Boston: McGraw-Hill.
- Lasthuizen, K., Huberts, L.W.J.C. & Kaptein, M. (2004). *Integriteitsopvattingen bij de politie*. Apeldoorn: Politie en Wetenschap.
- Leech, N., Barret, K. & Morgan, G. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: use and interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luijk, H. van (2000). *Integer en verantwoord in beroep en bedrijf*. Amsterdam: Boom.
- Maesschalck, J., Wal, Z. van der & Huberts, L.W.J.C. (2008). Public Service Motivation and Ethical Conduct. In J. Perry & A. Hondeghem (red.), *Motivation in Public Management: The call of Public Service*, 157-176. Oxford: Oxford University Press.
- Massey, A. (1993). *Managing the public sector: A comparative analysis of the United Kingdom and the United States*. Aldershot: Edward Elgar.

- 
- Musschenga, B. (2002). Integriteit: een conceptuele verkenning. In R.J.M. Jeurissen & B. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, 1-16. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Musschenga, B. (2004). *Integriteit: over de eenheid en heelheid van de persoon*. Utrecht: Lemma BV.
- Nelen, H. (2003). *Integriteit in publieke functies: het Centraal Registratiepunt Integriteitsschendingen van de gemeente Amsterdam doorgelicht*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers.
- Ones, D., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. (2003). Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests. *European Journal of Personality*, 17 (1), 19-38.
- Ouchi, W. & Maguire, M. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, 559-569.
- Pandey, S., Wright, B. & Moynihan, D. (2007). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *La Follette School Working Paper*, 28, 1-33.
- Perry, J.L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5-22.
- Perry, J.L. & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.
- Pol, P. van der & Straathof, A. (2005). *Bouwen aan integriteit*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Punch, M., Kolthoff, E., Vijver, K. van der & Vliet, B. van (1993). *Coping with corruption in a borderless world. Proceedings of the Fifth International Anti-Corruption Conference*. Deventer: Kluwer Law and Taxation Publishers.
- Robson, C. (2002). *Real world research*. Oxford/Malden: Blackwell Publishers.
- Ruimschotel, D. (1993). *Corruptie en fraude in Nederland*. Arnhem: Gouda Quint.
- Sackett, P., Burris, L. & Callahan, C. (1989). Integrity testing for personnel selection: an update. *Personnel Psychology*, 42 (3), 491-529.
- Schriesheim, C.A. & Tsui, A.S. (1980). *Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions*. Paper gepresenteerd op de Western Academy of Management bijeenkomst.
- Scott, P. & Falcone, S. (1998). Comparing public and private organizations: an exploratory analysis of three frameworks. *American Review of Public Administration*, 28 (2), 126-145.

- 
- Sharp Paine, L. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 72 (2), 106-117.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand-McNally.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1985). *The Job Descriptive Index*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University, Department of Psychology.
- Snyman, J., Aamodt, M., Johnson, D. & Frantzve, J. (1991). Pre-Employment Paper-and-Pencil Honesty Testing: A Quantitative Review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 7 (2), 11-25.
- Spector, P.E. (2006). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Straathof, A. (2005). *Integriteit in teams*. Utrecht: Lemma BV.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). How to Choose A Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95-102.
- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Timmer, K. (2004). Rechtvaardigheidsbeleving van en bezwaar tegen functiewaardering. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 105-114.
- Wal, Z. van der (2005). *Wat van waarde is in overheidsorganisaties. Survey onderzoek bij de Algemene Bestuursdienst (ABD)*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Wanek, J. (1999). Integrity and honesty testing: what do we know? How do we use it? *International Journal of Selection and Assessment*, 7 (4), 183-195.
- Wanek, J., Sackett, P. & Ones, D. (2003). Towards an understanding of integrity test similarities and differences: an item-level analysis of seven tests. *Personnel Psychology*, 56, 873-894.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: the Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wempe, J., & Kaptein, M. (2002). Integriteit als ondernemingskwaliteit. In R. Jeurissen, & B. Musschenga (red.), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*, 78-99. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Wilhelm, A. (2003). *Het interview in de bedrijfsjournalistiek*. Kluwer.

---

Wirtz, R. (2006). Morele verantwoordelijkheid in organisaties. In R.J.M. Jeurissen (red.), *Bedrijfsethiek: een goede zaak*, 24-46. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

## Het Internet

CBS StatLine - Arbeidsrekeningen. Opgeroepen op 28 mei 2008 van Centraal Bureau voor de Statistiek:

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=7511nr&D1=0-4,7,14-16,18&D2=0&D3=a,!0-12&HD=080401-1658&HDR=T&STB=G1,G2>

Gemeente Zoetermeer Home. Opgeroepen op 06 juni 2008 van Gemeente Zoetermeer:

<http://www.zoetermeer.nl>

Algemeen Dagblad (16 juni 2008). *Politie arresteert gijzelnemer Almelo*. Opgeroepen op 17 juni 2008 van Algemeen Dagblad:

[http://www.ad.nl/binnenland/2372039/Wethouder\\_Almelo\\_gegijzeld.html](http://www.ad.nl/binnenland/2372039/Wethouder_Almelo_gegijzeld.html)

IntegriteitOverheid. Opgeroepen op 19 mei 2008 van IntegriteitOverheid:

<http://www.integriteitoverheid.nl/>

Integriview Applicant Review. Opgeroepen op 11 juni 2008 van Integriview:

<http://www.integriview.com/index.php?Action=Products>

Nevenfuncties prof.dr. L.W.J.C. Huberts. Opgeroepen op 04 juni 2008, van Vrije Universiteit, FSW: Prof.dr. L.W.J.C. Huberts: <http://www.fsw.vu.nl/huberts>

## Documenten

EMPSa. *EMPS Questionnaire 1 (English version 1)*. Opgeroepen op 11 juni 2008 van EMPS - Employers Mutual Protection Service - Workforce Integrity Solutions - Integrity Testing:

[http://www.emps.co.za/cm\\_man/LinkClick.aspx?fileticket=XpiGCpjM9v4%3d&tabid=58&mid=431](http://www.emps.co.za/cm_man/LinkClick.aspx?fileticket=XpiGCpjM9v4%3d&tabid=58&mid=431)

EMPSb. *EMPS Questionnaire 2 (English version 2)*. Opgeroepen op 11 juni 2008 van EMPS - Employers Mutual Protection Service - Workforce Integrity Solutions - Integrity Testing:

[http://www.emps.co.za/cm\\_man/LinkClick.aspx?fileticket=5jNSK5MfS8U%3d&tabid=58&mid=431](http://www.emps.co.za/cm_man/LinkClick.aspx?fileticket=5jNSK5MfS8U%3d&tabid=58&mid=431)

EMPSc. *EMPS Questionnaire 3 (Afrikaans)*. Opgeroepen op 11 juni 2008 van EMPS - Employers Mutual Protection Service - Workforce Integrity Solutions - Integrity Testing:

[http://www.emps.co.za/cm\\_man/LinkClick.aspx?fileticket=Nj%2fM99f3psA%3d&tabid=58&mid=431](http://www.emps.co.za/cm_man/LinkClick.aspx?fileticket=Nj%2fM99f3psA%3d&tabid=58&mid=431)

*Bijlagen bij Rapport over Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht* (2006). Den Haag: Ministerie van Defensie. Opgeroepen op 2 juni 2008 van:

[http://www.mindef.nl/binaries/Bijlagen\\_tcm15-67297.pdf](http://www.mindef.nl/binaries/Bijlagen_tcm15-67297.pdf)

---

*Handleiding Integriteit Zoetermeer* (1997). Opgeroepen op 18 juni 2008 van:

[www.pianoo.nl/dsresource?objectid=8003&type=pdf](http://www.pianoo.nl/dsresource?objectid=8003&type=pdf)

Kiewit, M. de (2007). *Ethiek, Integriteit en Fraudepreventie in de financiële functie*. KPMG Special Services B.V., a member of KPMG International. Opgeroepen op 24 mei 2008 van:

[www.cs-vng.nl/handouts/070914famojaar/KPMG-FAMOcongesverkortmk01.pdf](http://www.cs-vng.nl/handouts/070914famojaar/KPMG-FAMOcongesverkortmk01.pdf)

Lambsdorff, J. (2006). *Transparency International: Corruption Perception Index 2006*. Opgeroepen op 24 mei 2008 van:

<http://www.transparencyinternational.org/content/download/18692/255272>

*Modelaanpak basisnormen integriteit: openbaar bestuur en politie* (2006). BZK, VNG, IPO, UVW en het NPI. Opgeroepen op 10 juni 2008 van:

[http://www.integriteitoverheid.nl/contents/library/37/modelaanpak\\_basisnormenintegriteitopenbaarbestuurenpolitie.pdf](http://www.integriteitoverheid.nl/contents/library/37/modelaanpak_basisnormenintegriteitopenbaarbestuurenpolitie.pdf)

*Rapport over Ongewenst Gedrag binnen de Krijgsmacht* (2006). Den Haag: Ministerie van Defensie. Opgeroepen op 04 juni 2008 van:

[http://www.integriteitoverheid.nl/contents/library/42/rapportongewenstgedragbinnendekrijgsmacht\\_tcm15-67260.pdf](http://www.integriteitoverheid.nl/contents/library/42/rapportongewenstgedragbinnendekrijgsmacht_tcm15-67260.pdf)

*Rapport Quickscan Werkdruk 3.0* (2002). Humatix i.s.m. FNV, Uitgeverij Kerkebosch en Media Performance Uitgeefproducties. Opgeroepen op 02 juni 2008 van:

[http://www.werkdruk.com/Rapport\\_QSW.pdf](http://www.werkdruk.com/Rapport_QSW.pdf)

*Resultaten Medewerkers Tevredenheidsonderzoek Bestuur* (2008). Zoetermeer: Gemeente Zoetermeer.

*Sociaal Jaarverslag Rijk* (2004). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Opgeroepen op 02 juni 2008 van:

<http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/asp/download.aspx?file=/contents/pages/93006/bzksociaaljaarverslag2004.pdf>

*Sociaal Jaarverslag Rijk* (2005). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Opgeroepen op 02 juni 2008 van:

<http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/asp/download.aspx?file=/contents/pages/93006/bzksociaaljaarverslag2005.pdf>

*Sociaal Jaarverslag Rijk* (2006). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Opgeroepen op 02 juni 2008 van:

[http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/asp/download.aspx?file=/contents/pages/93006/bzksociaaljaarverslagrijk2006totaal\\_v2.pdf](http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/asp/download.aspx?file=/contents/pages/93006/bzksociaaljaarverslagrijk2006totaal_v2.pdf)

*Sociaal Jaarverslag Rijk* (2007). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Opgeroepen op 02 juni 2008 van:

[http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/asp/download.aspx?file=/contents/pages/93006/binnenwerk\\_soc\\_verslag\\_2007lowress.pdf](http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/asp/download.aspx?file=/contents/pages/93006/binnenwerk_soc_verslag_2007lowress.pdf)



---

## Diversen

Dales, C.I. (juni 1992). *Toespraak Minister Dales (BZK) op het congres van de VNG: Om de integriteit van het Openbaar Bestuur*. Opgeroepen op 19 mei 2008, van Integriteitoverheid.nl:

<http://www.integriteitoverheid.nl/contents/library/43/speechministerdalescongresvngjuni1992.pdf>

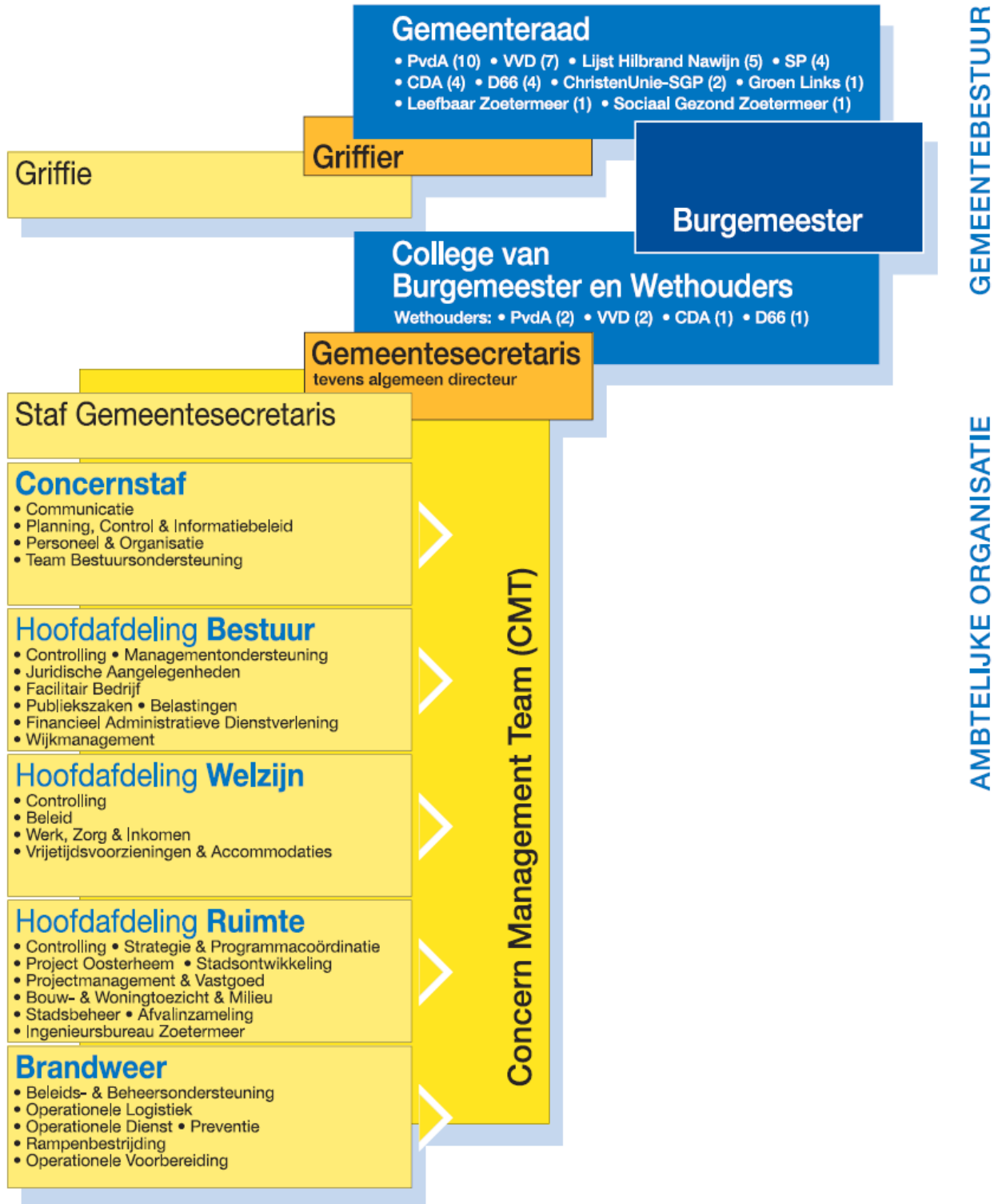
Horst, G. ter (26 april 2007). *Toespraak Minister Ter Horst (BZK) op het VU-congres Integriteit: De moraal van de macht*. Opgeroepen op 19 mei 2008, van Ministerie van BZK: <http://www.minbzk.nl/actueel?ActItmIdt=105307>

---

## Bijlagen

1	Organogram Gemeente Zoetermeer .....	89
2	Interview met dhr. drs. Pim van der Pol .....	90
3	Interview met dhr. drs. Alex Straathof.....	92
4	Interview met dhr. prof. dr. Ronald Jeurissen .....	95
5	Interview met dhr. prof. dr. Leo Huberts .....	101
6	Interview met dhr. mr. Floor de Bruin.....	104
7	Interview met mevr. drs. Heleen de Koningh .....	105
8	Enquête ambtenaren gemeente Zoetermeer .....	107
9	Frequenties functiewaarsborgen.....	113
10	Frequentieverdeling arbeidssatisfactie.....	114
11	Frequentieverdeling aspecten organisatiecultuur .....	116
12	Memo Gemeente Zoetermeer.....	118

# 1 Organogram Gemeente Zoetermeer



---

## 2 Interview met dhr. drs. Pim van der Pol

*Pim van der Pol is interim-manager en organisatieadviseur. Hij heeft leiding gegeven aan organisaties in de volkshuisvesting en bij de gemeentelijke overheid, waaronder ingenieurs- en projectmanagementbureaus. Als adviseur is hij bij zowel commerciële als maatschappelijke ondernemingen betrokken, vooral op het gebied van strategie en organisatieontwikkeling. Hij studeerde sociologie en filosofie in Rotterdam (Van der Pol & Straathof, 2005: 155).*

### **Wat verstaat u onder ambtelijke integriteit?**

Een werknemer is integer indien deze zijn/haar best doet om te handelen in overeenstemming met de eigen kernwaarden en die van het bedrijf. Deze werknemer moet tevens bereid zijn over het gedrag verantwoording af te leggen in een dialoog met andere mensen. Voor integere ambtenaren geldt dat zij de regels en de kernwaarden van het openbaar bestuur volgen. In gevallen van twijfel over de mogelijkheden daarvoor gaan integere ambtenaren een gesprek aan met de baas.

In mijn gedachte is integriteit niet een objectief, of intrinsiek gegeven (in de persoon, of eigenschap van de persoon), maar vooral een 'relationeel' begrip, dat wil zeggen dat of iets/iemand wel of niet integer handelt vooral wordt bepaald door de manier waarop hij zijn gedrag in lijn brengt met de verwachtingen van de ander. Het gaat niet per se om de leidinggevendenden, maar vooral om de klanten. Doe je wat anderen in redelijke wijze van je kunnen verwachten en kan je dat uitleggen? Verantwoording kunnen en willen afleggen is daarmee in belangrijke mate (niet helemaal één-op-één) een component van integriteit. Mijn inziens gaat integriteit dan niet over de keuze zelf, maar over de manier waarop de keuze tot stand komt.

### **Ik doe onderzoek naar de invloed van individuele, baan- en organisatiefactoren op de integriteit van werknemers. Wat zijn volgens u factoren die integriteit stimuleren of niet-integer gedrag reduceren?**

Dit zijn naar mijn mening vooral organisatiefactoren. Factoren als de managementstijl, het voorbeeldgedrag van de leidinggevende en de mate van controle op de werknemers lijken mij van invloed op de integriteit van werknemers. Ook zie ik samenhang tussen de organisatiecultuur en de integriteit van werknemers: de mate waarin er binnen een organisatie gecommuniceerd wordt lijkt me erg belangrijk. Ook speelt de aandacht die er wordt besteed aan integriteit een rol.

### **Wat zijn naar uw mening essentiële maatregelen in een integriteitsbeleid?**

Het meest belangrijke en effectieve dat een organisatie kan doen om integriteit te stimuleren is het bevorderen van dialoog. Allereerst dient er voldoende dialoog te zijn over de heersende waarden. Vervolgens is het van belang om te bespreken waar de risico's liggen in de organisatie.

---

**Uit een inventarisatie van alle Nederlandse overheidsorganisaties blijkt dat managers 4 manieren het meest relevant vinden om integriteit te bevorderen:**

- *in het management-, afdelings- of werkoverleg*
- *informatie op intranet*
- *bij functioneringsgesprekken*
- *uitleg integriteitbeleid bij introductie nieuwe medewerkers (ambtseed)*

**Hoe kijkt u hier tegen aan?**

De bovenstaande waarden zijn naar mijn mening van overschatte waarde. Het zijn meer 'we doen er wat aan' instrumenten: ze zijn te oppervlakkig. De maatregelen zijn niet gebouwd op een morele dialoog, maar op beleid.

---

15/18 februari 2008

---

### 3 Interview met dhr. drs. Alex Straathof

*Drs. Alex Straathof is werkzaam als zelfstandig adviseur op het gebied van cultuurverandering, na een aantal jaren een organisatieadviesbureau geleid te hebben. Hij is psycholoog en was eerder als trainer en projectleider verbonden aan ambtelijke en commerciële organisaties. De laatste jaren is hij betrokken bij innovatieve ontwikkelingen rond integriteit en veiligheid. Hij werkt met name voor gemeenten en overheidsdiensten en publiceert regelmatig. Naast zijn advieswerkzaamheden is hij secretaris geweest van de Denktank Integriteit, Politie en Innovatie (Straathof, 2005: 168).*

#### **Kunt u kort iets vertellen over uw werkzaamheden op het gebied van integriteit?**

Ik heb tussen 1993 en 2000 heb ik een organisatieadviesbureau gehad. Ik 1995 werd ik gevraagd door de korpsleiding van de politie Rotterdam Rijnmond om een plan te maken voor integriteitsontwikkeling. Daar is destijds veel uit ontstaan. Manieren hoe we dat zouden kunnen doen zijn toen uitgedacht en daar zijn onder andere een aantal brochures uit voortgekomen. Aan het einde van dit project bleek er niet alleen vanuit dit korps vraag te zijn, maar ook vanuit de rest van het land. Uiteindelijk is er een rapport opgesteld en verstuurd naar het Politie Instituut, het orgaan dat de Raad van Hoofdcommissarissen ondersteund. Van hieruit is het vervolgens doorgestuurd naar de minister. Hierdoor rees de vraag of integriteit ook niet in andere sectoren moet worden gestimuleerd. Eind jaren '90 ontstond dan ook het idee om gemeenten verder te gaan ondersteunen. Hiervoor waren gemeenten zelf veelal van mening dat bij hun niet veel aan de hand was en dat er geen behoefte was aan integriteitsontwikkeling. Gaandeweg bleek echter dat dat niet helemaal het geval was. Naar aanleiding hiervan werd er een denktank opgericht binnen BZK om na te denken over integriteitsvraagstukken in publieke organisaties. Van deze denktank was ik destijds secretaris. Deze denktank is later opgegaan in het BIOS. Ten tijde van de denktank werd ik gevraagd door de politie Amstelland om mee te werken aan een boek over integriteitsontwikkeling en daar is het boek *Integriteit in teams* uit voortgekomen. Dat boek is in een grote oplage verschenen in Nederland en trok daardoor de aandacht, in het bijzonder van de bouwwereld. Hieruit is het boek *Bouwen aan integriteit* uit ontstaan.

#### **Wat verstaat u onder ambtelijke integriteit?**

Er zijn twee hoofdlijnen van denken. Allereerst is er compliance: er zijn regels en je hebt je te houden aan die regels. Vanuit deze gedachte krijg je een negatief georiënteerde aangelegenheid. Er wordt dan met name afgesproken wat niet mag.

Een meer positieve route is de route van de waarden. Deze manier van integriteitsbevordering is wat makkelijker in het bedrijfsleven dan bij de overheid. Bij publieke organisaties is er namelijk sprake van een sociaal contract. In het bedrijfsleven ontbreekt dit en kan er geleefd worden naar de bedrijfsdoelen. Door middel van dialoog kunnen deze doelen eenduidig worden vastgesteld en kunnen er grenzen worden bepaald t.a.v. het gedrag. Bij de overheid is dit wat moeilijker, maar niet minder van belang. Ook voor gemeenten is het van belang om stil te staan bij de vraag waar we nu staan als organisatie. Wat zijn onze kernwaarden en onze basisassumpties? Zij wij een groeigemeente, zoals de gemeente Zoetermeer? Wat willen we dan zijn als groeigemeente? Hoe willen we dat invullen? En wat verwachten we van elkaar? Dan gaat het dus meer over het scheppen van een dialoog. Pas als je dit duidelijk op orde hebt, kan je beloften doen naar de omgeving, naar de burgers. Bijvoorbeeld wij zijn een

---

groeigemeente en we streven culturele ontwikkeling na. Culturele ontwikkeling vinden we erg belangrijk. Dit kan je op vele manieren invulling geven. Er zijn vervolgens allerlei dilemma's die hiermee gepaard gaan. De dialoog kan dan gaan over wat men in specifieke situaties, die hieruit voortvloeien, moet doen. En als je binnen de dialoog en de uitgangspunten die je met elkaar vindt, als je daar in blijft, dan ben je integer. Stap je hierbuiten dan ben je niet meer integer.

Dit zijn twee lijnen van denken. Ik ben een voorstander van het laatste.

### **Kunnen regels ook het resultaat zijn van deze dialoog?**

Jazeker, maar dan heeft dit een ander karakter. Het is dan meer een vastlegging van wat er al is. Dat is anders dan het opleggen van regels, die nog niet als zodanig worden gevoeld. Het komt beter over als na een dialoog een tussenstap wordt gemaakt, waarin de dialoog wordt vastgelegd in uitspraken, die iedereen kan onderschrijven. Uitspraken die bijvoorbeeld gebruikt worden om nieuwe mensen in de organisatie richting te geven, zodat zij zich gedragen naar de doeleinden van de organisatie. Op voorhand beginnen met regelgeving gebeurt echter heel vaak. Er gaan dan een paar mensen in een kamertje zitten en formuleren gedragsregels. Het gebeurt regelmatig dat het managementteam dit doet met een aantal wethouders. Dit leidt ertoe dat de regels niet worden begrepen. De mensen voelen zich gedwongen om binnen de regels te blijven die ze niet helemaal goed begrijpen. Dat leidt vaak tot erg grote onvrede.

### **Voormalig minister Ien Dales zei ooit: *De overheid is wel of niet integer. Een beetje integer kan niet. Bent u het hier mee eens?***

Naar mijn mening kan dat wel. Er zijn heel veel grijze vlakken. Die grijze vlakken moet je met elkaar invullen. Zo lang dat niet is gebeurd, zijn er mensen die meer of minder integer zijn. Dat moet je met elkaar op een rijtje krijgen.

### **Uit een inventarisatie van alle Nederlandse overheidsorganisaties blijkt dat managers 4 manieren het meest relevant vinden om integriteit te bevorderen:**

- *in het management-, afdelings- of werkoverleg*
- *informatie op intranet*
- *bij functioneringsgesprekken*
- *uitleg integriteitsbeleid bij introductie nieuwe medewerkers (ambtseed)*

### **Hoe kijkt u hier tegen aan?**

Deze maatregelen lijken mij ook relevant, maar ik ben meer voor dilemmatrainingen. Met name de informatie op intranet en de functioneringsgesprekken zijn denk ik van overschatte waarde. Bij de introductie van nieuwe medewerkers, daar ben ik een groot voorstander van. Het regelmatig in het managementoverleg aan de orde stellen, lijkt mij wel een stuk beter dan in het werkoverleg. Dan wordt het namelijk een 'moet' onderwerp.

### **Wat is het meest belangrijke dat u in uw loopbaan geleerd hebt over het onderwerp integriteit?**

Het belangrijkste dat ik geleerd heb is dat als je integriteit niet tot een positief onderwerp maakt, dat het dan een non-issue wordt. Niemand wil er dan nog over praten. Je krijgt dan veel problemen met het levend houden van het onderwerp. Integriteit moet eigenlijk gekoppeld worden aan de dagelijkse dilemma's. Ook heb ik geleerd dat naarmate er

---

meer aandacht besteed wordt aan integriteit, dan worden er vooral in de eerste periode juist meer schendingen waargenomen. Dit komt doordat de mensen dan pas de ogen openen voor integriteit en dan beseffen dat een aantal dingen niet door de beugel kunnen. De relatie tussen integriteit en aandacht voor integriteit is dus complex. Het komt vaak voor dat een organisatie meer schendingen te verwerken krijgt, omdat het meer aandacht besteed aan integriteit. Het blijft dus altijd moeilijk voor organisaties om er aan te beginnen.

---

Amsterdam  
18 februari 2008



---

## 4 Interview met dhr. prof. dr. Ronald Jeurissen

*Prof. dr. Ronald Jeurissen studeerde filosofie, theologie en sociale wetenschappen in Nijmegen, in Tilburg en aan de Universiteit van Amsterdam. Hij promoveerde aan de Katholieke Universiteit Nijmegen op een proefschrift over de relatie tussen vredesvraagstukken en religie. Van 1990 tot 1998 was hij als docent bedrijfsethiek verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Sinds 2003 is hij hoogleraar Bedrijfsethiek aan de Nyenrode Business Universiteit. In 2006 werd hij voorzitter van het European Institute for Business Ethics (EIBE) (Jeurissen, 2006: 320).*

### **Kunt u kort iets vertellen over uw werkzaamheden op het gebied van integriteit?**

Onze onderzoekservaringen liggen vooral op het gebied van personeelstraining en managerstraining. In onze visie op integriteit zijn er verschillende niveaus van integer handelen. Het meest simpele meetniveau is dat van concrete handelingen, die mensen wel of niet zouden moeten doen, handelingen waarbij je kunt zeggen dit is wel of niet integer. Stelen van de baas en onzorgvuldig met informatie omgaan zijn voorbeelden van duidelijk niet-integere handelingen. Sturing van integriteit op dit niveau wordt ook wel de regelbenadering of de *compliance* benadering genoemd. Hier houden wij ons niet zozeer mee bezig. Wij houden ons meer bezig met bewustzijnsbevordering, bevordering van communicatie en de cultuur van de organisatie op het gebied van integriteit. Wij benaderen integriteit vooral als een kenmerk van de organisatie zelf en de cultuur van de organisatie: kunnen mensen hier open en eerlijk met elkaar communiceren? Zijn mensen zich bewust van integriteitsrisico's? Hoe kunnen mensen vervolgens worden aangestuurd op integer gedrag? Hoe wordt het bijvoorbeeld mensen moeilijk of makkelijk gemaakt om integer te handelen? Dit proberen we vast te stellen door middel van perceptiemetingen. Een vergelijkbaar instrument hiervoor is de integriteitsbarometer van prof. Kaptein.

Onze laatste visie op integriteit is dat je het heel breed moet zien. Integriteit betekent eigenlijk de verantwoordelijkheden die je in je werk hebt op een goede manier nakomen. Daarmee maak je het heel breed en heel open. Wij noemen het integriteit als professionele verantwoordelijkheid. Dus daarmee ga je eigenlijk helemaal naar de andere kant van de schaal. Integriteit als *compliance* betekent een welomschreven set van handelingen die je wel of niet mag doen. Dit is helemaal af te dekken. De richting die wij opgaan is heel erg open: integriteit als een proactieve houding van je verantwoordelijkheid nemen. Dan kom je op gegeven moment zover dat je over integriteit eigenlijk niet meer praat, dan heb je het over verantwoordelijkheid. Als mensen binnen een organisatie hun verantwoordelijkheid goed kunnen nemen dan ben je misschien wel drie stappen verder dan de *compliance* benadering. Binnen de onderzoeksgroep EIBE komen we steeds meer tot de overtuiging dat we deze kant op willen.

### **Onderscheidt u nog andere werkbare visies op integriteit?**

Ik heb een keer onderzoek gedaan naar integriteitsbeleving, waaruit drie niveaus blijken. Allereerst het handelingsniveau, met een lijst van handelingen die niet integer zijn. Het tweede niveau is te omschrijven als persoonlijke integriteit of karakterintegriteit. Van sommige mensen kan je zeggen "zij hebben een integer karakter". Deze mensen stralen integriteit uit. Een voorbeeld is Gandhi. Dit was een heldhaftig persoon met een heel sterk integer karakter. Het derde niveau is te omschrijven als functionele integriteit. Hierbij wordt gekeken naar hoe in een organisatie bepaalde functies worden

---

waargenomen, waarbij je vervolgens een idee hebt of deze functies goed of slecht wordt uitgeoefend. In het laatste geval wordt hier het predicaat van niet-integer op geplakt. Wanneer een directie zich bijvoorbeeld schuldig maakt aan een willekeurig benoemingsbeleid en/of de oren teveel laat hangen naar de aandeelhouders, kan hier een conclusie uit worden getrokken in termen van integriteit. Met dit laatste niveau werken wij het liefst. Op het handelingsniveau zijn makkelijk lijstjes te maken en het karakterniveau is door een organisatie niet te beïnvloeden.

**Als het concrete maatregelen betreft, moet er dan wel teruggegrepen worden naar het handelingsniveau?**

Nee, dat hoeft niet. Je kunt bijvoorbeeld zeggen dat mensen in een organisatie weinig met elkaar communiceren over risico's en over dilemma's (over de morele kant van het werk). Dat zouden ze meer moeten doen, dit is te bevorderen. Communicatie bevorderen is dan een concrete maatregel. Maatregelen zijn dus zeker niet af te dekken op het handelingsniveau. Ik denk zelfs dat je dan pas 30% van het geheel te pakken hebt. Er zijn natuurlijk ook andere visies. Vraag je bijvoorbeeld de Hofmann Recherche naar hun visie op integriteit, dan zullen ze zeggen "controleren, dubbel controleren, identiteiten goed in de gaten houden enz.". Zij zitten dus erg op het *compliance* niveau.

**De visie op integriteit hangt dus af van het type organisatie?**

Dat zou goed kunnen. De Hofmann Recherche adviseert op het gebied van bedrijfsrecherche. Als er iets gestolen is en je weet niet wie het gedaan heeft, dan bel je Hofmann. Zij doen vervolgens onderzoek, bijvoorbeeld d.m.v. verborgen camera's. Dat is een heel ander soort werk dan dat wij doen. Het gaat hier ook over integriteit, maar dan aan de harde kant. Wij zitten meer aan de zachte kant.

**Richt de onderzoeksgroep EIBE zich op een specifieke beroepsgroep?**

Nee, wel zien we een grotere vraag vanuit bepaalde soorten organisaties. Vanuit de bankensector is er veel vraag, maar ook vanuit het openbaar bestuur. Dit zijn vooral de ZBO's, ministeries en gemeenten. Wat betreft gemeenten zijn dit vooral de grote en de middelgrote gemeenten. Vaak zijn de grote gemeenten zelf al een heel eind. Amsterdam heeft bijvoorbeeld een eigen Bureau Integriteit. Bij de middelgrote gemeenten is de kwestie omtrent integriteit vaak nog in de beginfase. Ook de situatie bij de gemeente Zoetermeer, waar langzaam de aandacht voor integriteit groeit, bevestigt dit algemene beeld.

**Integriteit gaat niet over de keuze, maar op de manier waarop de keuze tot stand komt. Bent u het hier mee eens?**

Nee. Een veelvoorkomend geval is dat er een regel is waar je aan moet gehoorzamen, maar je bevindt je in een situatie die zo uniek is, dat je jezelf afvraagt of die regel in dit geval wel toegepast moet worden. Je bent bijvoorbeeld opsporingsambtenaar en je moet iemand bekeuren. Voor de regels moet dit, maar het is eigenlijk zo een futiliteit dat je kunt beslissen om door de vingers te kijken. Dit soort dilemma's bespreek ik vaak opsporingsambtenaren en dan gaat het toch om de keuze. Wat is mijn professionele keuze? Maak ik een uitzondering of pas ik de regels toe? Het gaat dus vaak ook om de keuze en niet alleen om de manier waarop de keuze tot stand komt.

---

### **Voormalig minister Ien Dales zei ooit: *De overheid is wel of niet integer. Een beetje integer kan niet. Bent u het hier mee eens?***

Ik vind het één van de beste slogans op het gebied van integriteit die er bedacht is, misschien wel de beste. Ik ben haar ook heel dankbaar dat ze het heeft gezegd, ik ben het er alleen niet mee eens. Het zou namelijk betekenen dat je niet kunt groeien in integriteit als organisatie. Wij hebben bijvoorbeeld meetschalen voor de openheid van de organisatie: hoe makkelijk vinden mensen het om met slecht nieuws naar het management te gaan? Wij werken dan met schalen, lopend van één tot vijf. Dat er een schaal is suggereert al dat je er lager of hoger op kunt scoren. Je kunt dus wel meer of minder integer zijn.

### **Welke factoren zijn volgens u drijfveren voor werknemers om niet-integer te handelen?**

De kwetsbaarheid van de functie kan een relevante factor zijn. Bij mensen die veel werken met kleine kostbare dingen, is er meer risico dan bij mensen die werken met beton: de gelegenheid maakt de dief. De persoonlijke financiële situatie kan ook een belangrijke factor zijn. Iemand die veel schulden heeft is eerder geneigd om te stelen van de baas dan iemand anders. Daarnaast kunnen vormen van tevredenheid een belangrijke rol spelen. Ook *organizational justice*, het gevoel van rechtvaardigheidsbeleving zie ik als een belangrijke factor. Als mensen zich onrechtvaardig behandeld voelen, dan kunnen ze de organisatie terugpakken. Mensen die nee antwoorden op de vraag of zij zich eerlijk behandeld voelen, geven een indicatie van een fraude en integriteitsrisico.

### **Denkt u dat kleine integriteitsschendingen gerelateerd zijn aan grote integriteitsschendingen? Oftewel, is het waarschijnlijk dat iemand die grote schendingen begaat ook kleine schendingen begaat?**

Ik heb daar nog niks over gehoord of gelezen. Wel vermoed ik dat er verschillende stijlen zijn van niet-integer gedrag. Er zijn bijvoorbeeld wel mensen die wel stelen, maar die nooit zoiets als seksuele intimidatie zouden doen. Er zouden ook patronen kunnen zijn: mensen die dit doen, doen vaak ook dat. Ik heb laatst "Pesten op het werk" van Bob van der Meer gelezen. Uit die verhalen blijkt dat 'pesters' nog meer verkeerd doen. Het zijn mensen die niet goed in hun werk zitten. Ze komen laat op het werk, ze kletsen veel op het werk en zijn niet erg toegewijd aan hun functie. Daar valt al enige samenhang uit af te leiden. Ik denk dus wel dat er samenhang is, ik weet alleen niet hoe samenhang loopt.

### **Uit een inventarisatie van alle Nederlandse overheidsorganisaties blijkt dat managers 4 manieren het meest relevant vinden om integriteit te bevorderen:**

- *in het management-, afdelings- of werkoverleg*
- *informatie op intranet*
- *bij functioneringsgesprekken*
- *uitleg integriteitsbeleid bij introductie nieuwe medewerkers (ambtseed)*

### **Hoe kijkt u hier tegen aan?**

Dit lijken mij ook erg relevante manieren. De eerste is mijns inziens het meest relevant. Wat betreft informatie op intranet: ik weet niet of dit mensen erg effectief bereikt. Dus daar zou ik niet te veel van verwachten. Het kan wel werken, mits het leuk en aantrekkelijk gedaan wordt. Een voorbeeld hiervan is een dilemma van de maand, waarop mensen kunnen stemmen. Mensen vinden het vooral spannend als ze kunnen

zien wat de rest heeft gestemd. Prof. Kaptein heeft het spel 'open kaart' ontwikkeld, waarin enkele dilemma's zijn uitgeschreven. Het zou de mensen het meest aanspreken als het een dilemma is dat echt speelt binnen de organisatie, dat maakt het relevanter. Dit gaat ook echt een rol spelen als het prominent op intranet staat. Als het op de startpagina staat, laat je zien als organisatie dat je het belangrijk vindt. Na afloop zou het dan ook nuttig zijn als er commentaar van het Hoofd Personeelszaken of van de directeur zelf komt te staan: hoe lossen wij dit dilemma op?

Bij functioneringsgesprekken lijkt mij erg zinvol. Het kan een hele harde maatregel zijn, het geeft aan dat je het heel serieus meent. Als je dit op een goede manier kunt doen, dan heb je integriteit ook heel stevig verankerd. De uitleg bij nieuwe medewerkers werkt ook als cultuursignaal. Daarnaast is dit ook erg zinvol omdat nieuwe mensen, die jong en fris zijn, ook het best te beïnvloeden zijn.

**In uw artikel *Moral complexity in organizations* (2004) spreekt u uzelf uit over een compliance en een values-based strategie:**

*Where action situations are unequivocal, both in a descriptive and in a prescriptive sense, an approach based on rules can often be functional and sufficient. A values-based strategy can even be dysfunctional in such situations, because it lacks the necessary prescriptive precision (Jeurissen, 2004: 14).*

**Vervolgens verduidelijkt u dit met een voorbeeld uit aandelenmakelaars. Kunt u dit ook uitleggen aan de hand van een voorbeeld uit het openbaar bestuur?**

In het openbaar bestuur geldt dit bijvoorbeeld ook voor passwords. Je geeft je eigen password niet aan een collega. Nooit. Waarom niet? Daar is nou precies een password voor. Het is de bedoeling dat alleen jij toegang hebt. Bij hoge uitzondering kunnen mensen dit wel doen, met toestemming van de manager. Echter, dit is een goed te begrijpen en goed uit te leggen regel. Sommige dingen zijn echter vager, bijvoorbeeld het aannemen van giften. Het formuleren van een regel, waarin een bedrag wordt vermeld, komt onduidelijk over op werknemers. Over het algemeen is het zo: als je een regel niet kunt controleren, moet je het niet formuleren. Wel kan een dergelijke regel functioneren als een cultuurstatement. De achterliggende boodschap is dat werknemers moeten letten op wat ze aannemen.

**In hetzelfde artikel koppelt u de aard van de problematiek aan verschillende integriteitsstrategieën (zie onderstaande tabel).**

Ethics management and increased moral complexity

		Action complexity	
		Low	High
Normative complexity	Low	Rules (1)	Values (2)
	High	Stakeholder dialogue (3)	Social dialogue (4)

(Jeurissen, 2004: 17)

---

### **In welke categorie zou u een gemeente indelen?**

Het is vooral ook van belang om te kijken naar de situatie van de ambtenaar en het soort functie en activiteiten. Stel ik ben een milieuwethouder, dan heb ik heel duidelijk een *stakeholder* dialoog, misschien zelfs wel een sociale dialoog. Er is dan sprake van een hoge actie complexiteit en een hoge normatieve complexiteit. Mensen hebben allemaal verschillende referentiekaders: sommigen zijn politiek links en sommigen politiek rechts. Dat maakt het al heel ingewikkeld. We hebben het dat ook over milieuaspecten, die zijn technisch vaak heel ingewikkeld: sommige wetenschappers zijn voor en sommigen zijn tegen. Dan moet je echt met zijn allen de diepte in. Maar vaak heb je intern in een organisatie te maken met professionele medewerkers, die een stuk autonomie hebben en die autonomie brengt je meteen al weg van het regelveld. Autonomie betekent juist dat de regels geen sluitende antwoorden bieden, dus kom je al in een wat hogere handelscomplexiteit. Maar je weet wel waar je voor staat als gemeente. Het gaat om transparantie, om klantgerichtheid, om integriteit enzovoorts. De waarden die zijn wel duidelijk, dus dan zou ik zeggen het *values* gebied. Dit lijkt mij typisch het morele gebied voor professionals: de mensen die aan de balie werken of toezichthouders. Uitvoering valt dus onder *values*, met een stukje regels daar waar het eenvoudige dingen betreft, en beleid valt onder *stakeholder* dialoog. Je kunt bijvoorbeeld tegen iemand zeggen: "meneer, u bent hier bij de gemeente, u bent hier in een openbare ruimte, kunt u uw sigaret uitdoen?" Dat is gewoon een regel. Komt er bijvoorbeeld iemand binnen in een invalidenwagen die net 10 km gereden heeft, maar het kantoor staat wel op het punt om te sluiten. Stuur je diegene dan naar huis of niet? Dan is dan weer een *value* keuze. Overwerken voor de klant of niet? Dan komt het op *values* aan.

### **Wat is naar uw mening een essentiële maatregel in een integriteitsbeleid?**

Je zult heel goed moeten weten als gemeente voor welke waarden je staat. Dat is het belangrijkste. En waarden zijn niet dingen die je opschrijft. Waarden zijn eigenlijk constatering van achteraf van hoe mensen doen. Het zijn ambities die mensen hebben. Dus je moet een hele duidelijke ambitie hebben, als management en als organisatie, in de zin van "dit wil ik bereiken op het gebied van integriteit", bijvoorbeeld "we willen een hele hoge klantwaardering hebben, een hele hoge toegevoegde waarde voor de burgers en voor de samenleving". Daar begint het. Anders blijft integriteit heel erg in de lucht hangen. Dan wordt het een soort project dat draagvlak mist. Beginnen met de waarden in de organisatie lijkt mij dus het meest belangrijk.

### **Zijn er auteurs/onderzoekers met wie u van mening verschilt over integriteit?**

Ik ben het niet eens met Sharp Paine (1994) die zegt dat het niet zozeer over *compliance* gaat, maar over *values*. Volgens mij denk je dan nog steeds in hetzelfde stramien. Het gaat behalve *values* ook om eigen verantwoordelijkheid: goed communiceren en goed nadenken. Hoewel ik dit een belangrijke tekst vind, ben ik het er niet mee eens. Mijn artikel *Moral complexity in organizations* bekritiseert dit en gaat over wat er nog meer te koop is.

### **Klopt het dat u hiermee zegt dat er niet zozeer sprake is van een 'best practice' (values), maar van een 'best fit', aangepast op de situatie?**

Zo heb ik het zelf nooit onder woorden gebracht, maar dat is inderdaad wat ik met het artikel wil zeggen.

---

**Wat is het meest belangrijke dat u in uw loopbaan geleerd hebt over het onderwerp integriteit?**

Dat is het opklimmen van de compliance benadering, via een value benadering, naar een collectieve benadering. Integriteit in een organisatie is een aspect van iets dat groter is. Het is één van de aspecten die een organisatie goed maakt. Net zoals werknemerssatisfactie en kwaliteit. Dat zou ook nog eens heel interessant zijn om een keer onderzoek naar te doen.

Integriteit moet je dus ook niet isoleren, zoals je ethiek ook niet moet isoleren. Ethiek is ook verbonden met andere aspecten van het bestaan, bijvoorbeeld met hoe gelukkig je bent. Er komt denk ik ook een dag dat we het woord integriteit niet meer gebruiken, maar dat we vooral kijken naar dit grotere geheel.

---

Breukelen  
22 februari 2008

---

## 5 Interview met dhr. prof. dr. Leo Huberts

*Prof. dr. Leo Huberts is als hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder op het terrein van de Integriteit van Bestuur, verbonden aan de Afdeling Bestuur en Organisatie van de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam in Nederland (Huberts, 2004: 1). Hij is o.a. lid van de Ethics Section van de ASPA; de redactieraad Bestuurskunde (Bestuurswetenschappen); het bestuur van het Nederlands Instituut voor Publieke Integriteit; de onderzoeksgroep Ethics and Integrity of Governance van de EGPA en Transparency International Nederland (Nevenfuncties prof.dr. L.W.J.C. Huberts).*

### **Kunt u kort iets vertellen over uw werkzaamheden op het gebied van integriteit?**

Bij bestuurskunde aan de VU is integriteit van goed bestuur een belangrijk onderzoeksthema. Ongeveer vijf jaar geleden heeft dit een groeps karakter gekregen, doordat ik aangesteld werd als strategisch hoogleraar Integriteit van Bestuur. Sindsdien is er een onderzoeksgroep Integriteit van Bestuur, waar momenteel ongeveer vijftien mensen deel van uitmaken. Onderzoek doen, leiding geven aan onderzoek en onderwijs geven over dat onderzoek zijn mijn voornaamste taken. Inmiddels ben ik ook hoogleraar bestuurskunde en hoofd van de afdeling.

### **Kunt u kort iets vertellen over uw meest recente onderzoek?**

Wij doen momenteel o.a. onderzoek naar lokale integriteitssystemen. Wat kan men op stadniveau organiseren om integriteit te bevorderen? Er loopt nu een project met grote steden als Amsterdam, Hong Kong, Sydney, Londen en Hamburg. Gezocht wordt naar een antwoord op de vraag wat er nu precies nodig is van de eigen staff. Een ombudsman, een rekenkamer, een Bureau Integriteit enzovoorts. Er loopt ook een project over leiderschap en integriteit. Welk type leiderschap is er nodig? Er loopt daarnaast een project over normen en waarden van managers in het bestuur en in bedrijven en een project over melden en klokkenluiden. De thema's zijn dus nogal divers.

### **Op uw deur hangt een plaatje met een theoretisch model over leiderschapsstijl en integriteit. Is dit gebaseerd op de vorderingen in het huidige project?**

Ja, binnen onze onderzoeksgroep is het voornamelijk Karin Lasthuizen die onderzoek doet op dit gebied. Als je de literatuur bekijkt zie je leiderschapswetenschappers en integriteitwetenschappers. Beide menen dat de andere kant erg belangrijk is, maar er wordt vrij weinig uitgewisseld. Er wordt weinig precisie aan gegeven. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat, als je integriteit breed opvat, de ene vorm van leiderschap goed zou zijn voor het ene type integriteit of integriteitsschending en dat je voor een andere integriteitsschending een ander type leiderschap nodig hebt. Het kan best zo zijn dat je voor fraude en corruptie een harde sanctionerende leider nodig hebt en voor seksuele intimidatie juist een begrijpende en coachende leider. Dat maakt het ingewikkelder, maar wel realistischer. We kijken met leiderschapsstijl dus vooral naar wat voor vormen van leiderschap op welke manieren verwant zijn aan welke vormen van integriteitsschendingen.

Naast leiderschapsstijlen doen we bijvoorbeeld ook onderzoek naar PSM en integriteit. Samen met Zeger van der Wal (lid van de onderzoeksgroep) heb ik een hoofdstuk geschreven over de relatie tussen de twee. Het is een boek over PSM van Perry. Bram Steijn heeft hier overigens ook aan meegewerkt. In het hoofdstuk wordt gemotiveerd dat PSM prachtig is, maar het zou kunnen zijn dat teveel er van weer integriteitsproblemen

---

met zich meebrengt. Vaak wordt beweerd dat hoe meer PSM iemand heeft, hoe beter. Maar hoe altruïstischer je bent, hoe meer je weggeeft, hoe minder je op je eigen portemonnee let, hoe minder je op de portemonnee van de gemeente let. Het kan dus wel negatieve kanten hebben.

### **Hebt u door middel van onderzoek de relatie tussen PSM en integriteit ook empirisch vastgesteld?**

Het is niet empirisch vastgesteld. Wel worden er in het hoofdstuk fundamentele vragen gesteld. Op basis van een aantal veronderstellingen uit de PSM-literatuur en de integriteitsliteratuur hebben we beredeneerd dat de twee mogelijke wat met elkaar te maken hebben. Empirisch hebben wij daar echter geen onderzoek naar gedaan. Dat zou ik overigens best nog wel eens willen doen.

### **Wat verstaat u onder ambtelijke integriteit?**

Veelal hanteer ik de volgende definitie: je bent integer indien je handelt naar de relevante morele waarden en normen en de daaruit voortvloeiende regels. Of je handelingen kloppen met de morele waarden en normen is het meest belangrijk. Soms gaat het via de regels. Ik mag hopen dat dit vaak zo is, maar dat is niet altijd het geval. Het is dus wel van belang om die regels goed te bestuderen. Als een gemeente bijvoorbeeld een gedragscode heeft, moet daarin wel terug te zien zijn welke normen en waarden er aan de orde zijn. Voorafgaand is het dus van belang om vast te stellen welke waarden er van belang zijn. Zijn dat mijn waarden? Van de burgemeester? Of van de burgers van de gemeente? Het is dus van belang om na te denken over welke waarden relevant zijn.

### **Voor gemeenteambtenaren is vastgesteld dat giften boven de €50 niet mogen worden aangenomen. Wat is uw mening over dergelijke regels die wel overeenstemmen met de waarden, maar die niet te monitoren zijn?**

Zulke regels zijn mooi, omdat iedereen weet waar hij/zij aan toe is. Je moet natuurlijk niet proberen om elk geschenkje te controleren. Deze regel is in feite een norm. Je mag op werk wel cadeautjes aannemen, maar pas op: hier ligt ongeveer de grens. De waarde van onafhankelijkheid is hier de achterliggende gedachte. Als je alleen maar zegt 'gij zult onafhankelijk zijn en het goede doen', dan weet ook niemand waar hij aan toe is. Een ander voorbeeld is een uitspraak van een hoofdcommissaris: 'lekken is vertrekken'. Dit is een harde sanctie vanuit ene duidelijk uitgangspunt. Hier wordt duidelijk mee aangegeven wat wel en niet deugt. Het stellen van soortgelijke regels heeft ook nadelen. Als iedereen gaat denken dan cadeaus van €49 gewoon acceptabel zijn, dan gaat het de foute kant op. Niet alles onder de €50 is zonder meer gelegitimeerd. Ik schat mensen echter slimmer in dan dat. Ik denk dat ze de boodschap wel begrijpen. Het heeft geen zin om een uitgebreid controlemechanisme te bedenken voor deze regel, maar het geeft wel aan dat er over zulke dingen is nagedacht.

Er wordt vaak verondersteld dat je met *compliance* alleen aan de schendingenkant zit en niet aan de cultuurkant. Maar het zou weleens zo kunnen zijn dat simpele regels zoals 'lekken is vertrekken', tot commotie leidt. Dit leidt tot discussie en zodoende kan men tot de uiteindelijke conclusie komen dat de regel volkomen juist is. Het kan dus zo zijn dat middels een regelgerichte benadering de cultuur van organisatie wordt beïnvloed. In de literatuur wordt vooral verondersteld dat alleen een *value-based* benadering effect kan hebben op de cultuur. Dit lijkt mij onjuist en het lijkt me leuk om een keer empirisch te



---

toetsen. Wat heeft echt daadwerkelijk effect op het gedrag van werknemers? Een regelgerichte of een waardegedreven strategie?

**In uw werk noemt u veelal individuele, baan-, organisatie- en omgevingsfactoren als oorzaken voor integriteitsschendingen. Denkt u dat dezelfde factoren ook aan de grondslag staan van integer gedrag in positieve zin?**

Dit zijn twee verschillende soorten verschijnselen met waarschijnlijk verschillende soorten oorzaken. Aan de onderkant heb je uiterst crimineel gedrag, daarboven gewoon integer gedrag en daarboven exemplarisch gedrag. Daartussen is een heel continuüm van patronen van gedragingen. Sommige factoren kunnen misschien wel gespiegeld worden. Het karakter kan bijvoorbeeld wel bepalend zijn voor de integriteit in positieve zin. Ook het soort collega's en de leiding kunnen in deze zin van invloed zijn. Ook andere bekende factoren kunnen omgedraaid worden, het probleem is echter het vaststellen van exemplarisch gedrag. Een schending kun je makkelijk vaststellen. Het is moeilijker om voorbeeldig gedrag aan iemand toe te schrijven.

**Uit een inventarisatie van alle Nederlandse overheidsorganisaties blijkt dat managers 4 manieren het meest relevant vinden om integriteit te bevorderen:**

- *in het management-, afdelings- of werkoverleg*
- *informatie op intranet*
- *bij functioneringsgesprekken*
- *uitleg integriteitsbeleid bij introductie nieuwe medewerkers (ambtseed)*

**Hoe kijkt u hier tegen aan?**

Management-, afdelings- of werkoverleg is heel breed. Dit is nog geen specifieke invulling. Volgens mij is het zetten van informatie op intranet niet erg effectief. Functioneringsgesprekken lijken mij wel erg belangrijk. Dan laat je zien als baas dat het ertoe doet. Ook de uitleg bij de introductie van nieuwe medewerkers lijkt mij erg belangrijk. Het grote punt is echter dat we eigenlijk niet weten wat echt werkt. Er is weinig wetenschappelijk onderzoek dat echt vaststelt wat echt effectief is.

**Wat is het meest belangrijke dat u in uw loopbaan geleerd hebt over het onderwerp integriteit?**

Zelf heb ik heel lang geroepen dat de overheid een code nodig heeft. 'Coding is everything, a code is nothing'. Het is van belang dat organisaties er mee bezig zijn en dat er over nagedacht wordt. Op gegeven moment besepte ik dat we voor de onderzoeksafdeling zelf geen gedragscode hebben. Ook hier zijn er namelijk dilemma's aan de orde. Bijvoorbeeld met publiceren in wetenschappelijk tijdschriften. Komt de naam van de promotor te staan op gepubliceerde artikelen van Aio's? Wiens naam komt eerst te staan? Het is van belang om daar vanaf het begin af aan duidelijk over te zijn. Wat ik geleerd heb is dat het niet gemakkelijk is om een code op te stellen. We doen er nogal eens te gemakkelijk over. Daar zijn veel discussies uit ontstaan waaruit ik zelf veel heb geleerd. Het is altijd van belang om goed naar jezelf en naar je eigen groep te kijken.

---

Amsterdam  
19 maart 2008

---

## 6 Interview met dhr. mr. Floor de Bruin

*Mr. Floor de Bruin is werkzaam als senior beleidsmedewerker op de afdeling Personeel en Organisatie op het ministerie van Volksgezondheid Welzijn & Sport (VWS), waar hij tevens de functie Coördinator Integriteitsbeleid bekleedt. Hij studeerde rechten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.*

### **Welke beleidsinstrumenten worden door het ministerie van VWS gebruikt om de integriteit van de organisatie te bevorderen?**

Door het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) zijn tal van instrumenten beschikbaar gesteld voor (rijks)overheden. De Integriteitsinfrastructuur en de Integriteitskubus zijn hier voorbeelden van. In het eerstgenoemde gaan we uit van zes beleidsmatige aandachtsgebieden, te weten:

- 1) Commitment en visie van de ambtelijke leiding
- 2) Waarden en normen
- 3) Structuren en processen
- 4) Personeel en organisatiecultuur
- 5) Incidenten
- 6) Evaluatie, rapportage en verantwoording

Deze aandachtsgebieden zijn terug te zien in tal van concrete maatregelen. De meest belangrijke achterliggende gedachte is het bespreekbaar maken van integriteit. Een directe maatregel die hieruit voortvloeit, is de integriteitslunch. Deze lunch wordt eens in de zoveel tijd gehouden. Tijdens dit middagmaal worden onderwerpen over integriteit aangehaald en besproken door de medewerkers.

Daarnaast wordt ook de nodige aandacht aan integriteit besteed in functioneringsgesprekken. Voorts achten wij het belangrijk om voorbeeldgedrag uit te dragen. Vanuit de top moet duidelijk gemaakt worden dat integriteit een belangrijk onderwerp is. Ook handelingen van de Secretaris-generaal zijn dus van belang. Belangrijk is wederom dat medewerkers aangezet worden tot denken. Dit moet dan vooral komen door communicatie door de leiding.

Een tastbaar iets dat is voortgekomen uit onze inspanningen is de brochure *Kan dit? Stilstaan bij integriteit op het werk*. Deze brochure is verspreid onder alle medewerkers van het ministerie. In deze brochure is allereerst besproken welke waarden er belangrijk gevonden worden bij VWS. Dit zijn onpartijdigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en respect. Voorts zijn richtlijnen besproken over hoe te handelen in bepaalde situaties. Een aantal protocollen zijn kort uitgelegd in de brochure.

---

Den Haag  
2 juni 2008

## 7 Interview met mevr. drs. Heleen de Koningh

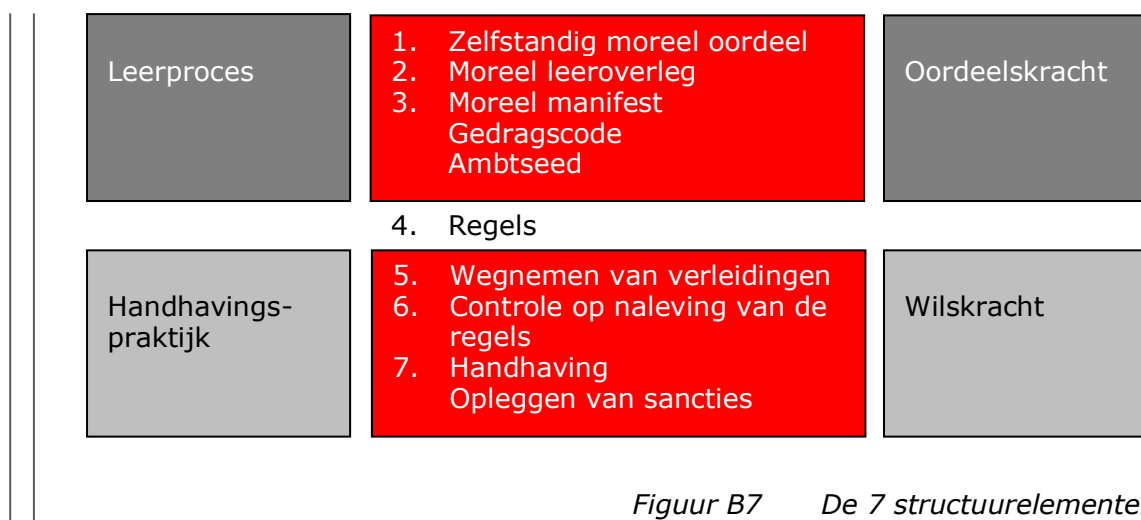
Heleen de Koningh is plaatsvervangend hoofd Bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam. Zij is vooral belast met de aansturing van de preventieve werkzaamheden van het Bureau. Zo is zij onder andere projectleider van het project SAAB<sup>58</sup>. Voordat zij in 2001 bij Bureau Integriteit in dienst trad, bekleedde zij diverse andere functies bij de gemeente Amsterdam. Zij studeerde Bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam (De Koningh & Van de Wouw, 2006: 317).

### Onder wiens verantwoordelijkheid valt het Bureau Integriteit?

Het Bureau Integriteit valt direct onder de gemeentesecretaris. In bijzondere gevallen valt het zelfs direct onder de burgemeester. Wat betreft financiële en bestuurlijke zaken valt het bureau onder verantwoordelijkheid van de wethouder Personeel en Organisatie. Wij proberen echter zoveel mogelijk onafhankelijk te opereren binnen de organisatie.

### Welke beleidsinstrumenten worden door het Bureau Integriteit gebruikt om de integriteit van de organisatie te bevorderen?

Bij het ontwikkelen van het integriteitsbeleid gaan wij uit van de structuur:



Figuur B7 De 7 structurelementen

De elementen boven de regels trachten de integriteit te bevorderen op gebieden waar er onduidelijkheid is. Hoe complexer de situatie is, hoe moeilijker het is om te oordelen over wat wel en wat niet-integer is. De maatregelen op het onderste vlak daarentegen, zijn gericht op vlakken waar die duidelijkheid er wel is. Het treffen van maatregelen op beide vlakken is essentieel in een integriteitsbeleid. Zo biedt het richtlijnen voor medewerkers als er duidelijk is wat er wel en niet mag. Regels daarentegen kunnen onmogelijk de hele werkelijkheid omvatten. Een voorbeeld is het veiligheidsbeleid van de brandweer over ingangdeuren. De voorschriften van de brandweer stellen dat de deuren naar buiten open moeten gaan. Dit verbetert de doorstroom van mensen naar buiten. Aan de andere kant: volgens de geluidswetten moeten de deuren naar binnen opengaan. Dit vermindert namelijk geluidsoverlast. Als ambtenaar moet er toch een beslissing worden gemaakt over de openingswijze van deuren. In sommige gevallen is er een technische oplossing voorhanden (draaideur), maar in veel gevallen kan dit ook niet. Welke beslissing van de ambtenaar is integer? In dit geval bieden richtlijnen geen oplossing maar zal moeten

<sup>58</sup> SAAB: Stadsdelen Aanbesteden Afvalverwerking Bouw en Woningtoezicht.

---

worden aangestuurd op het morele zelfoordeel van de ambtenaar en vooral op het morele leeroverleg.

Het onderste vlak heeft daarnaast ook praktische beperkingen. Om bijvoorbeeld te voorkomen dat agenten een integriteitsschending begaan, moeten zij altijd met zijn tweeën op pad. In de praktijk lopen ze echter vaak alleen. Dit omdat er (altijd) een tekort is aan ambtenaren. Om het werk, vanuit andere opzichten, goed te doen worden regels als deze vaak losgelaten. Ook stuit functieroulatie op moeilijkheden. Om de bezetting regelmatig te laten rouleren is een goed georganiseerd archief nodig. In de praktijk zijn die er veelal niet. Om deze praktische beperkingen op te vangen is het van belang om ook maatregelen te treffen op het bovenste vlak.

**Stemmen de conclusies uit mijn onderzoek overeen met uw ervaringen in de praktijk en zijn er volgens u maatregelen die passen bij deze conclusies?**

Ik ben het er mee eens dat integriteit sterk bepaald wordt door individuele voorkeuren. Dit lijkt me in ieder geval zo wanneer het duidelijk is wanneer een bepaalde handeling wel of niet-integer is. Echter in sommige situaties is het zelfs voor mensen met een integere aanleg lastig om integer te handelen. In sommige gevallen is het namelijk onduidelijk wat er gedaan moet worden. Een leeroverleg is zodoende wel van belang. Niet zozeer dus om het karakter van een individu te veranderen, maar om duidelijk te krijgen wat integer is om in bepaalde situaties te doen. In deze zin is het dus ook van belang om een preventief integriteitsbeleid te voeren voor de huidige medewerkers.

Ook zie ik, net zoals blijkt uit jouw resultaten, het belang van het management in. Controleren op output laat mensen op een effectieve wijze inzien wat wel en wat er niet moet gebeuren. Werknemers worden namelijk direct geconfronteerd met de consequenties. Dit vereist echter ook goed leiderschap. Een matiging van controle op gedrag laat zien dat je mensen serieus neemt. Het geeft ook vertrouwen in de werknemers, dat terug kan komen in de vorm van integer gedrag van hun kant. Controle op output past ook goed in het model van de zeven structurelementen. Er worden een aantal duidelijke afspraken gemaakt, met als gevolg een moreel leerproces. Er is dus sprake van een cyclus. Het belang van het management komt op meerdere manieren terug. Een goed leider kan goed omgaan met de soms hevige politieke veranderingen. De politieke actualiteiten kan hij of zij afzwakken naar een stabiele werkomgeving voor de ambtenaren. Het is voor managers daarnaast ook van belang om risicoanalyses uit te laten voeren. Risicofuncties kunnen effectief bepaald worden door een debat tussen werknemers. Wanneer duidelijk is wat de risicogebieden zijn, heeft de leiding beter zicht op de beheersing. Soms zijn maatregelen als functiescheiding (vier ogenprincipe) en functieroulatie mogelijk. Zo niet, dan hangt het af van de managementvaardigheden van de leidinggevende.

---

Amsterdam  
3 juni 2008

## Enquête

Voor u ligt een enquête bedoeld voor alle medewerkers van de gemeente Zoetermeer. Deze enquête is een onderdeel van mijn afstudeeronderzoek vanuit de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De enquête bestaat uitsluitend uit **gesloten vragen** en zal ongeveer **15 minuten** van uw tijd in beslag nemen.

**Uw bijdrage aan dit onderzoek is geheel anoniem.**

U hoeft uw naam nergens in te vullen.

Sommige vragen kunnen als gevoelig worden ervaren, desondanks wil ik u verzoeken om de vragen zo eerlijk mogelijk te beantwoorden.

De gegevens worden vertrouwelijk behandeld komen alleen in mijn handen.

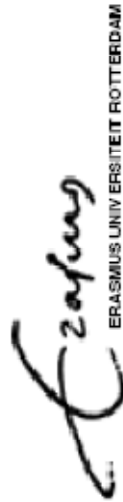
Uw werkgever of leidinggevende krijgt de antwoorden van individuele medewerkers **niets** onder ogen.

Probeer altijd een antwoord aan te vinken, ook als u twijfelt.

In dit onderzoek gaat het om uw waarnemingen en mening: er bestaan geen goede of foute antwoorden.

U kunt de ingevulde enquête terugsturen tot en met vrijdag 18 april in de bijgevoegde antwoordenvelop.

**Alvast bedankt voor uw tijd en moeite!**



Wilt u meer weten over het onderzoek of heeft u interesse in de resultaten? U kunt altijd contact opnemen.

**Farley Ishaak**

Kamer: 10.001

Telefoon: 079 - 346 9023

E-mail: [f.f.ishaak@zoetermeer.nl](mailto:f.f.ishaak@zoetermeer.nl)

### Over uzelf .....

Wat is uw geslacht?

Man  Vrouw

Wat is uw leeftijd?

20 jaar of jonger  
 21-30 jaar  
 31-40 jaar  
 41-50 jaar  
 51 jaar of ouder

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

Basisonderwijs  
 VMBO (LBO, VBO, MAVO)  
 HAVO  
 VWO  
 MBO  
 HBO (Bachelor)  
 WO (Bachelor)  
 WO (Master)  
 Postdoctoraal

Heeft u een leidinggevende functie?

Ja  Nee

Hoeveel bedraagt uw brutomaandsalaris?

€ 999 of minder  
 € 1000 - € 1999  
 € 2000 - € 2999  
 € 3000 - € 3999  
 € 4000 - € 4999  
 € 5000 - € 5999  
 € 6000 - € 6999  
 € 7000 - € 7999  
 € 8000 of meer

Hoe lang bent u al werkzaam bij de gemeente Zoetermeer?

0 - 5 jaar  
 6 - 10 jaar  
 11 - 15 jaar  
 16 - 20 jaar  
 21 - 25 jaar  
 26 - 30 jaar  
 31 - 40 jaar  
 41 jaar of langer

### Over uw werkzaamheden .....

In mijn werkzaamheden ...

... heb ik toegang tot vertrouwelijke informatie

... moet ik omgaan met geld

... moet ik anderen beoordelen of adviseren

... heb ik direct invloed op burgers en/of organisaties

... heb ik te maken met de aanschaf van goederen/diensten of het doen van aanbestedingen

• Ik heb elke dag genoeg tijd om het werk af te krijgen

• Vaak blijft er werk liggen

• Ik moet meestal snel werken

• Het komt vaak voor dat er extra hard gewerkt moet worden om het werk af te krijgen

• Ik voel me volledig bekwaam om mijn werk te doen

• Mijn werk past goed bij mij

• Ik ben voldoende opgeleid voor het werk dat ik nu doe

• Mijn werk geeft me de kans om dingen te doen waar ik goed in ben

	Heel eens mee eens	Mee eens	Neutraal	Omens	Heel eens omens
Nooit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redelijk vaak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### Over de organisatie .....

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Oneens	Helemaal oneens
• Ik hoor het onderwerp <i>integriteit</i> vaak voorbijkomen binnen de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Op mijn 'OP MOEDERS kaart' staan veel gedragsregels die betrekking hebben op goed ambtenaarschap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ik ben volledig bekend met de 'klokkensluidersregeling' van de gemeente Zoetermeer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In het algemeen behandelt de organisatie zijn mensen rechtvaardig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Medewerkers in deze organisatie worden eerlijk beloofd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mensen worden in deze organisatie met waardigheid en respect behandeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Belangrijke beslissingen over medewerkers worden hier op een objectieve manier genomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bij ons bestaat er openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bijna iedereen past binnen de organisatie, mensen ervaren snel een thuisgevoel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In mijn werk omgeving is veel informatie beschermd of vertrouwelijk, mensen ontlenen macht aan hun informatievoorsprong	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Over uw tevredenheid .....

Hoe tevreden bent u ...	Zeet tevreden	Tevreden	Neutraal	Ontevreden	Zeet ontevreden
... met uw leidinggevende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... met het personeelsbeleid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... met het algemene beleid in de organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... met uw salaris?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... met uw toekomstige financiële vooruitzichten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... met de relaties met uw collega's?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... met de mogelijkheden om vooruit te komen in de organisatie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... met de aard van uw werkzaamheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... over het algemeen met uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Over u en uw werk .....

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Oneens	Helemaal oneens
• Door dagelijkse gebeurtenissen word ik er vaak aan herinnerd hoe afhankelijk we van elkaar zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij betekent meer voor me dan persoonlijke prestaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ik ben bereid om opofferingen te maken wanneer het de maatschappij ten goede komt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ik ben niet bang om op te komen voor de rechten van anderen, ook al word ik hier raar op aangekeken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betekenisvol werk doen is erg belangrijk voor me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Over de gang van zaken binnen de gemeente .....**

	Nooit	Zelden	Soms	Meestal	Altijd
Naar mijn mening komen de volgende zaken binnen mijn afdeling voor:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kopiëren voor privédoeleinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lang privé bellen tijdens werktijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Te laat komen op werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ten onrechte ziekmelden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privé-surfen op internet tijdens werktijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebruik maken van password/toegangscodes van collega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misbruik van macht/positie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discriminatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ten onrechte uren uitschrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderlinge afspraken niet nakomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indien deze zaken binnen mijn afdeling (zouden) voorkomen is dat naar mijn mening ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kopiëren voor privédoeleinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lang privé bellen tijdens werktijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Te laat komen op werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ten onrechte ziekmelden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privé-surfen op internet tijdens werktijd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebruik maken van password/toegangscodes van collega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misbruik van macht/positie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discriminatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ten onrechte uren uitschrijven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onderlinge afspraken niet nakomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tot slot .....**

In het onderstaande zijn enkele stellingen weergegeven die geen betrekking hebben op uw werk, tenzij anders vermeld. Gelieve de stellingen goed te lezen en zo **eerlijk mogelijk** aan te geven in welke mate u het met de stelling eens bent.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Oneens	Helemaal oneens
• Ik geef het altijd toe als ik een fout maak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ik zou ontslag nemen als mijn baas van mij zou verwachten dat ik zou handelen op een wijze die ik in hoge mate afkeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• De afgelopen jaren heb ik weleens overwogen om kantoorartikelen van het werk mee te nemen naar huis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ik doe altijd wat ik zeg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Als het om gevoelige beslissingen op het werk gaat, stel ik meestal uit eigen beweging aan de orde wat ik van plan ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je niet aan de regels houden is altijd fout, ook al is er sprake van goede bedoelingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ik sla nooit een verzoek af om een gunst te verlenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Als ik iets begonnen ben, maak ik het ook af. Zo ben ik gewoon ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Het is nooit oké om te liegen, zelfs als hierdoor iets belangrijks wordt gerealiseerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Als een burger mij tegen het einde van mijn werkdag benadert met een uitgebreide vraag, werk ik gewoon wat langer door	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Oneens	Helemaal oneens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ik raak nooit geïntrigeerd als mensen ideeën verkondigen die verschillen van de mijne</li> <li>• Veel mensen met hoge functies zijn corrupt</li> <li>• Mensen die corruptie aangeven zijn alleen maar onruststokers</li> <li>• ik heb nooit expres iets gezegd om een ander te kwetsen</li> <li>• Als het om gevoelige beslissingen op het werk gaat, motiveer ik meestal uit eigen beweging aan anderen wat ik heb gedaan</li> <li>• Zoals ik vandaag ben, zo ben ik morgen ook. Deze zin beschrijft mij als persoon</li> <li>• ik vind het leuk om zo nu en dan te roddelen</li> <li>• Iedereen steelt als de omstandigheden daarvoor juist zijn</li> <li>• Het zit me echt dwars als ik mijn doelstellingen op het werk niet haal</li> <li>• Het is soms oké om te liegen als hierdoor niemand wordt benadeeld</li> <li>• Als een burger mij buiten diensttijd benadert, zal ik hem of haar in de meeste gevallen toch proberen te helpen</li> <li>• Er zijn wel eens omstandigheden geweest waarin ik misbruik heb gemaakt van een ander</li> <li>• Als iedereen een bepaald gedrag vertoont, kan dit gedrag niet meer als corrupt beschouwd worden</li> <li>• Soms ben ik eerder uit op vergelding dan dat ik bereid ben om te vergeven en vergeten</li> <li>• Mensen die grote geldbedragen stelen van de organisatie dienen een gevangenisstraf te krijgen</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Oneens	Helemaal oneens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ik zie er soms tegen op om mijn handelingen te motiveren aan mijn leidinggevende(n)</li> <li>• Het is oké om regels te breken/buigen, zolang het maar geen gewoonte wordt</li> <li>• Vandaag de dag is het moeilijk om je altijd aan je woord te houden</li> <li>• Soms sta ik er op dat de dingen op mijn manier gebeuren</li> <li>• Het is het beste om mensen te vertellen wat ze willen horen</li> </ul> <p><i>Een burger vertelt dat hij van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Helaas ben ik ook niet de aangewezen persoon om dit probleem te verhelpen.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In dit geval zal ook ik de burger gewoon moeten doorsturen, er zijn nu eenmaal procedures</li> <li>• Er zijn wel eens gelegenheden geweest waarin ik de neiging had om dingen kapot te gooien</li> <li>• Als ik ooit gepakt zou worden voor stelen, dan zou ik eerlijk vertellen wie mij geholpen hebben</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

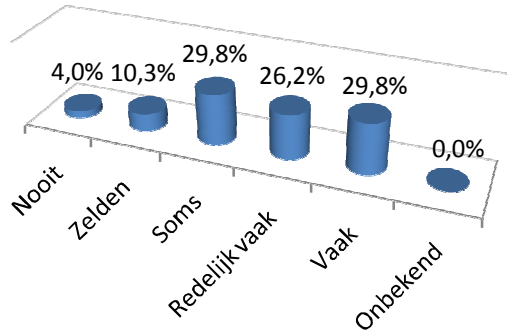
U bent aan het einde gekomen van de vragenlijst.

**Nogmaals bedankt voor uw medewerking.**

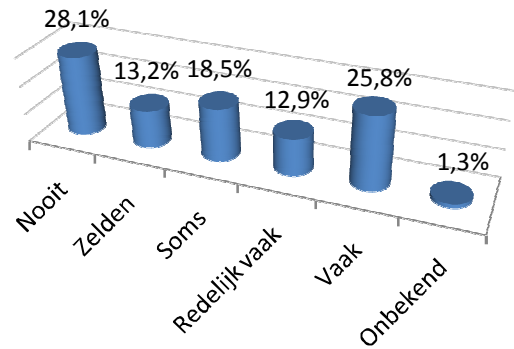
U kunt de ingevulde enquête terugsturen in de bijgesloten antwoordvelop of persoonlijk inleveren op kamer 10.001.

## 9 Frequenties functiekwetsbaarheden

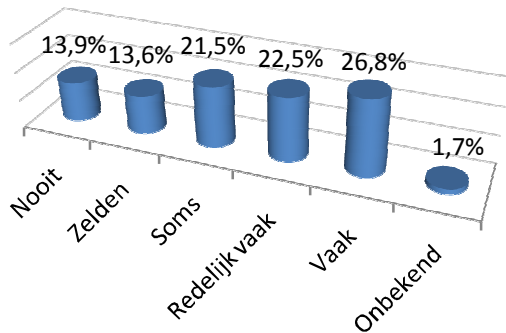
**In mijn werkzaamheden heb ik toegang tot vertrouwelijke informatie**



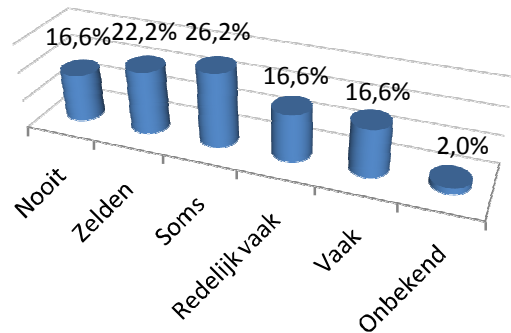
**In mijn werkzaamheden moet ik omgaan met geld**



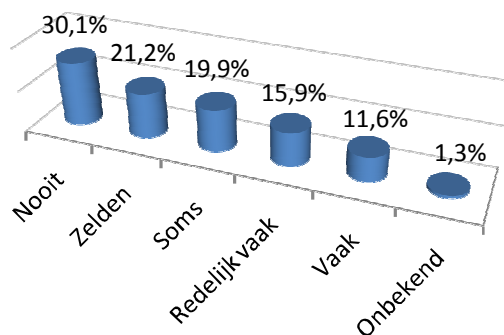
**In mijn werkzaamheden moet andere beoordelen of adviseren**



**In mijn werkzaamheden heb ik direct invloed op burgers en/of organisaties**

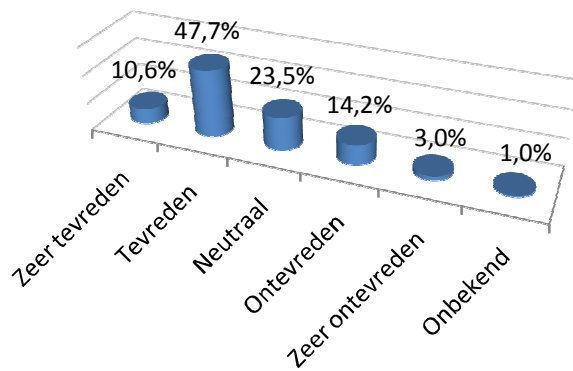


**In mijn werkzaamheden heb ik te maken met de aanschaf van goederen/diensten of het doen van aanbestedingen**

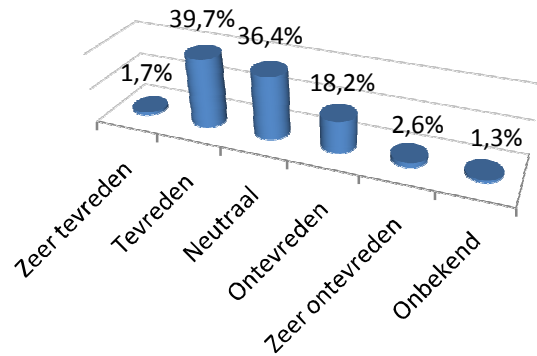


## 10 Frequentieverdeling arbeidssatisfactie

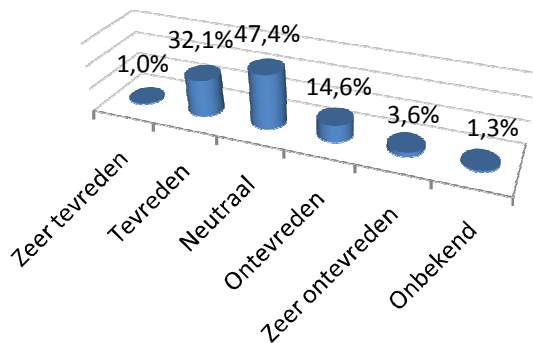
### Tevredenheid met leidinggevende



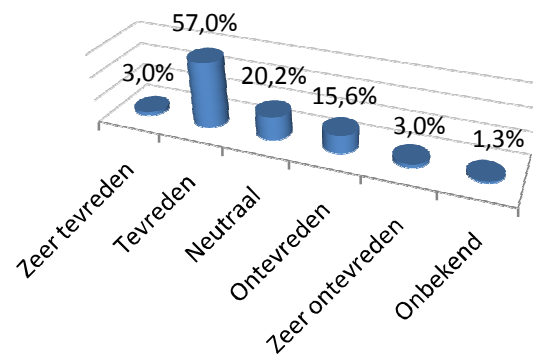
### Tevredenheid met het personeelsbeleid



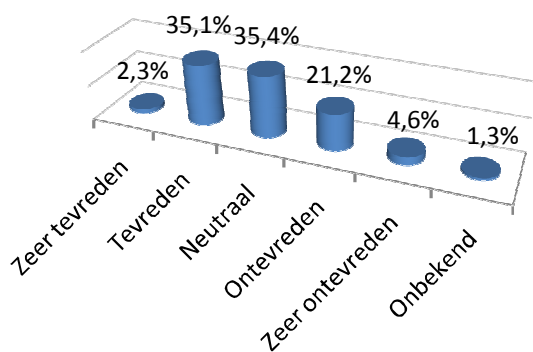
### Tevredenheid met het algemene beleid in de organisatie



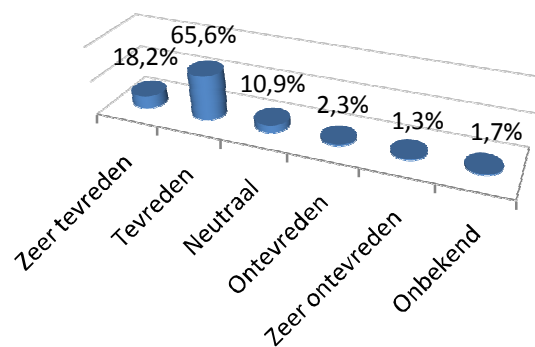
### Tevredenheid met het salaris



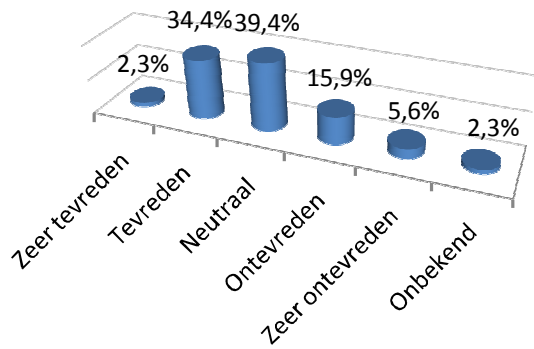
### Tevredenheid met de toekomstige financiële vooruitzichten



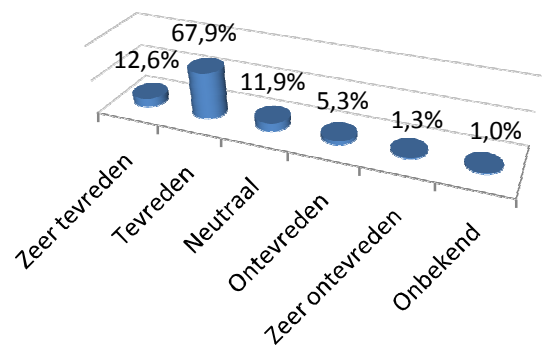
### Tevredenheid met de relaties met collega's



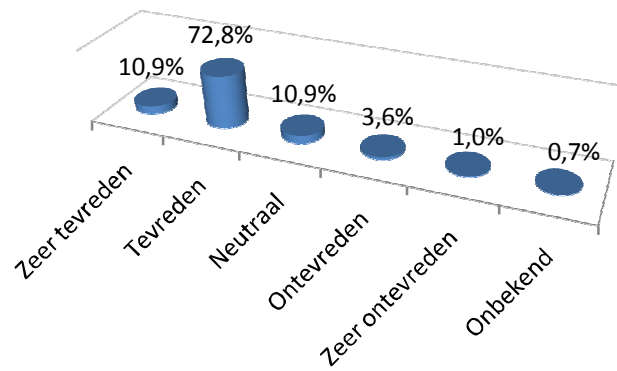
### Tevredenheid met de mogelijkheden om vooruit te komen in de organisatie



### Tevredenheid met de aard van de werkzaamheden

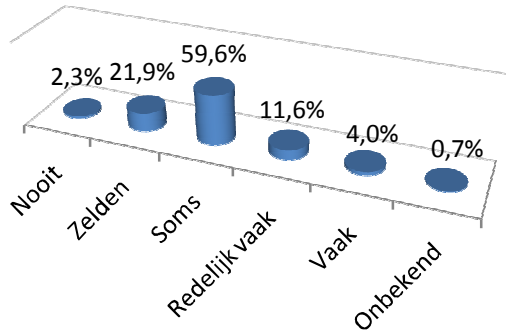


### Tevredenheid over het algemeen met het werk

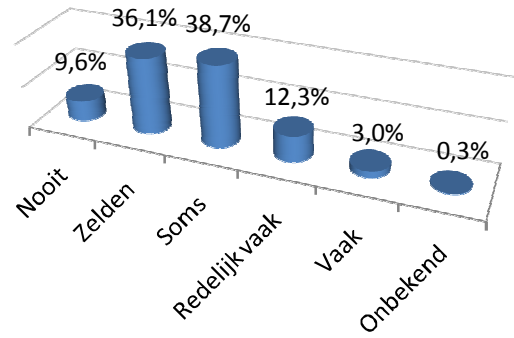


## 11 Frequentieverdeling aspecten organisatiecultuur

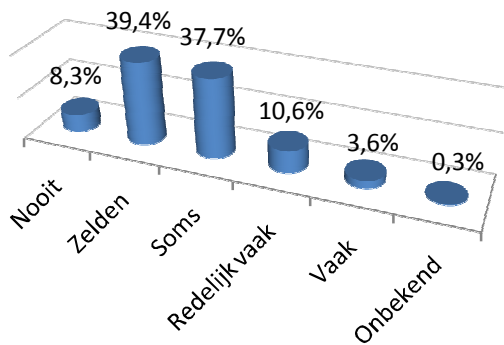
**Kopiëren voor privédoeleinden**



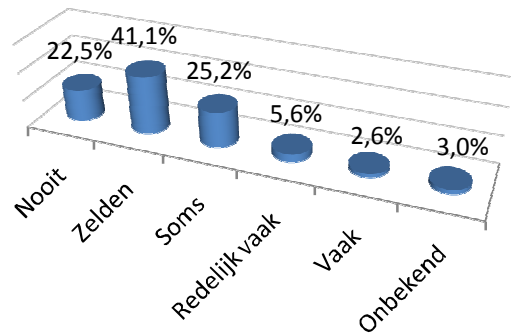
**Lang privé bellen tijdens werktijd**



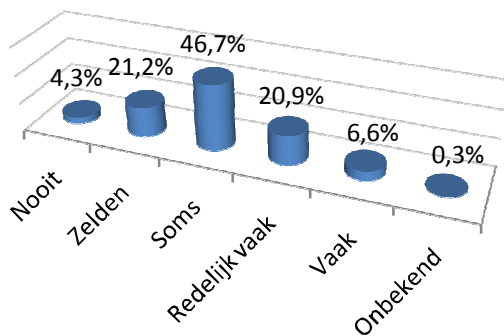
**Te laat komen op werk**



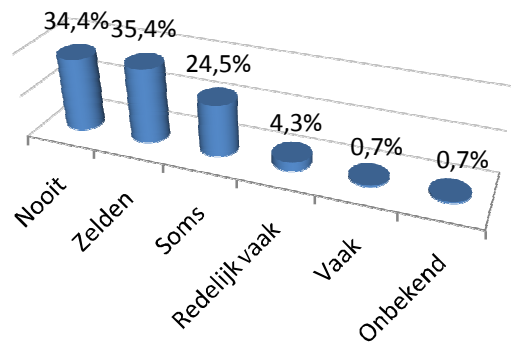
**Ten onrechte ziekmelden**



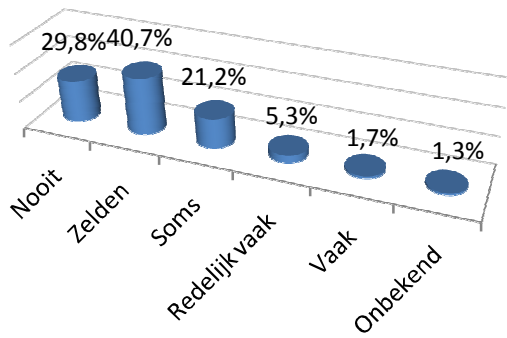
**Privé-surfen op internet tijdens werktijd**



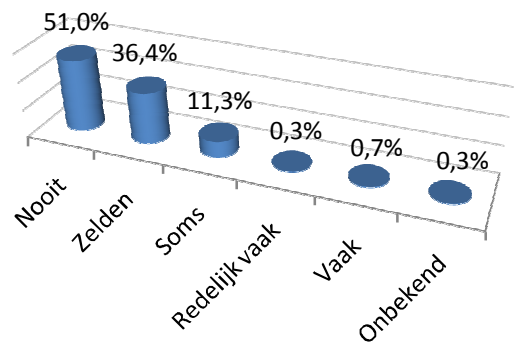
**Gebruik maken van password/toegangscode van collega**



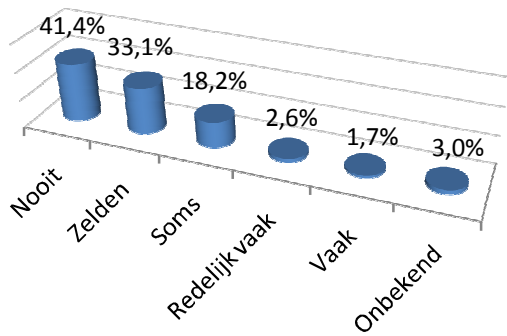
### Misbruik van macht/positie



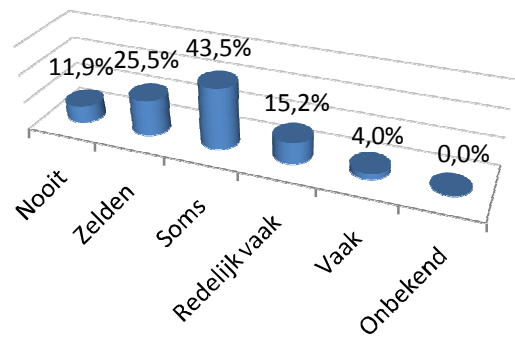
### Discriminatie



### Ten onrechte uren uitschrijven



### Onderlinge afspraken niet nakomen





gemeente

Zoetermeer

Actuele informatie voor de organisatie

# Concernieuwsbrief

Nummer 2008-7 || 11-02-2008

## **Gemeente Zoetermeer doet aangifte van lekken geheime informatie**

De afgelopen week zijn in het Algemeen Dagblad verschillende artikelen over PWA SilverDome en tennisvereniging Seghwaert verschenen waarin werd verwezen naar geheime stukken van de gemeente Zoetermeer. In één artikel heeft de journalist het zelfs over 'een geheime notitie die in het bezit is van deze krant'. De stukken waar het over gaat waren in de afgelopen periode als vertrouwelijk (roze) aan de orde in het college en de raad. Zowel raads(commis)sieleden als collegeleden leggen, op grond van de Gemeentewet, een eed of belofte af waarin zij beloven geen geheime informatie naar buiten te brengen. Ook voor ambtenaren geldt dat zij geen geheime informatie mogen vrijgeven en dat dit -als zij dat toch doen- in ieder geval als plichtsverzuim wordt aangemerkt.

Nu blijktbaar meerdere keren geheime informatie naar buiten is gebracht, ziet de gemeente zich genoodzaakt om aangifte te doen bij de politie van deze schending van de geheimhoudingsplicht.

Het opzettelijk vrijgeven van een geheim dat je uit hoofde van je ambt, beroep of wettelijk voorschrift verplicht bent te bewaren is namelijk strafbaar op grond van artikel 272 lid 1 van het Wetboek van Strafrecht.

De aangifte kan leiden tot een onderzoek van de recherche binnen de gemeente Zoetermeer.