



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Integriteit in overheidsorganisaties: quo vadis?

Kerkhoff, A.D.N.; Wal, Z. van der

Citation

Kerkhoff, A. D. N., & Wal, Z. van der. (2023). *Integriteit in overheidsorganisaties: quo vadis?*. Den Haag: Venster voor Medewerkers, Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3620646>

Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3620646>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Integriteit in Overheidsorganisaties: *Quo Vadis?*

dr. Toon Kerkhoff en prof. dr. Zeger van der Wal

Over de auteurs



Dr. Toon Kerkhoff is als universitair docent bestuurskunde werkzaam bij Universiteit Leiden en is medeoprichter van het Centre for Public Values & Ethics van Universiteit Leiden.



Prof. dr. Zeger van der Wal is Ien Dales Hoogleraar aan de Universiteit Leiden en het CAOP en Senior Fellow aan de National University of Singapore.



Samenvatting

In dit onderzoek richten we ons op de integriteitsbeleving en integriteitsdruk die ervaren wordt in het openbaar bestuur en de relatie hiervan met verschillende organisatie uitkomsten. Over het algemeen lijkt het beeld van de integriteitsbeleving iets positiever dan in 2019, maar er zijn verschillen tussen sectoren: bij lokale overheden spelen relatief meer integriteitskwesaties. Leiderschap en werkklimaat hebben daarnaast een relatief grote invloed op integriteitsbeleving en -druk: wanneer medewerkers positief naar hun leidinggevend en cultuur kijken, zijn hun opvattingen over integriteit ook positiever, en ervaart men minder integriteitsdruk. Dat leiderschap en cultuur vaak effectiever zijn in het bevorderen van integriteit dan ‘hardere’ beleidsinstrumenten zoals codes en regelingen blijkt ook uit andere studies. Een positieve integriteitsbeleving gaat samen met een hogere tevredenheid over de baan, het team en de organisatie, bevlogenheid, veilig en sociaal werkklimaat, percepties van organisatieprestaties en organisationele kernwaarden. Het is tot slot belangrijk om zowel waakzaam als kritisch te zijn bij het gebruik en vooral het verbreden van het begrip integriteit. Te ver doorslaan in ambtelijke integriteit (integritisme) kan namelijk juist negatieve effecten hebben, zoals verkramping, verminderde productiviteit en een afnemend gevoel van veiligheid.

Werkonderzoek

De resultaten in deze notitie komen uit het [Werkonderzoek](#), het periodieke onderzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in samenwerking met Venster voor Medewerkers (ICTU) en CBS, naar de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. De analyses voor deze notitie zijn in samenwerking met Venster voor Medewerkers tot stand gekomen.



Inleiding

1.1 Het belang van Ambtelijke Integriteit

Ambtelijke integriteit is een essentieel en volop bediscussieerd onderdeel van goed bestuur (vgl. Huberts, 2018; Kerkhoff, 2020). Werken in de publieke sector is namelijk bijzonder maar juist vanwege haar unieke karakter ook lastig. Het is bijzonder omdat ambtenaren een publieke taak vervullen en het algemeen belang moeten dienen. Zij moeten oog hebben voor en handelen vanuit bepaalde publieke waarden, zoals rechtmatigheid, transparantie, efficiëntie en effectiviteit (Van der Wal e.a. 2006; 2008). Zij moeten ook de lange termijn dienen in plaats van de politieke waa van de dag, moeten de stem van redelijkheid en haalbaarheid te zijn, en worden geacht met kennis van zaken en tact waar mogelijk tegenspraak te bieden.

Dat is een lastige klus om minstens twee redenen. Ten eerste botsen waarden en belangen nog wel eens met elkaar. Publieke organisaties en de ambtenaren daarbinnen opereren in een maatschappelijke en politiek-bestuurlijke omgeving die gekenmerkt wordt door complexiteit en variatie. Actoren in de publieke sfeer (politici, bedrijfsleven, ambtenaren zelf, burgers, belangengroepen, etc.) hebben niet zelden uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen en waarden. Ambtenaren worden geconfronteerd met de noodzaak om flexibel te bewegen en balans te vinden tussen al deze belangen (Goodsell, 1989; Graaf et al., 2014). Overheidsbesluiten worden zodoende gekenmerkt door een subjectieve grondslag: oordelen en beleidskeuzes worden gemaakt op basis van waarden en veelal vage en ambigue (want politieke) doelstellingen (vgl. Korsten & Janssen, 2002; Nieuwenburg, 2001). Overheidsbesluiten zijn daarnaast fundamenteel omstreden (vgl. Rijnja & Klinkers, 2011). Er zullen altijd 'verliezers' zijn bij de politiek-bestuurlijke verdeling van inherent schaarse goederen of het maken en uitvoeren van publiek beleid.

Een tweede reden is dat bestaande verhoudingen binnen de overheid (tussen politici en ambtenaren en tussen ambtenaren onderling) en/of de organisatiestructuur en -cultuur een belemmering kunnen vormen voor het bevorderen van ethiek en gewenst (integer) gedrag. Ambtenaren kunnen immers net als iedereen worden geconfronteerd met interne beperkingen in de organisatie zoals matig leiderschap, hoge werkdruk, een stroef

opererende organisatie of gebrekkige mogelijkheden tot het beiden van loyale tegenspraak (vgl. Nieuwenkamp, 2013; Van der Meer & Dijkstra, 2022). Zij moeten zien te functioneren in goede verhouding met leidinggevend en andere collega's binnen publieke organisaties met alle complexiteit van dien. De organisatie dient zich bewust te zijn van goed werkgeverschap en moet voldoende zijn uitgerust om het mensen mogelijk te maken goede keuzes te maken.

Om deugdelijk ambtelijk navigeren in publieke organisaties mogelijk te maken moeten er dus bijzondere eisen worden gesteld aan ambtelijke integriteit én de organisatie daarvan. Integriteit wordt hier gedefinieerd als "het handelen in overeenstemming met wet- en regelgeving en 'algemeen aanvaarde' morele waarden en normen" (vgl. visies en definities in Huberts, 2012; Huberts, 2018). Hieruit blijkt direct dat ambtelijke integriteit soms wel maar lang niet altijd juridisch afdwingbaar is. Het is eerder een fundamenteel moreel, contextgevoelig en fluïde begrip (Kerkhoff et al., 2020; Kerkhoff & Overeem, 2021). Voor ambtenaren geldt immers – zoals benoemd – dat zij rekening houden met het 'unieke' en waarden geladen karakter van de publieke sector. Wat betreft aantallen en soorten schendingen gaat dat overwegend best goed (zie bijvoorbeeld de resultaten uit dit werkonderzoek of Van der Wal, 2020), maar het kan natuurlijk altijd beter.

1.2 Integriteitsschendingen en affaires

Als het mis gaat (vgl. de jaarlijkse Politieke Integriteits-index van Vrij Nederland of verzamelingen van affaires in Bekker, 1996; Kerkhoff & Overeem, 2018; Kok & Van der Maas, 2006) kunnen de gevolgen immers ernstig zijn. Zowel spraakmakende gevallen van strafbare corruptie (omkoping, fraude, etc.) als lastiger te definiëren vermeende schendingen, zoals belangenverstrengeling of ongewenste omgangsvormen kunnen bijdragen aan verminderd vertrouwen in en gezag van de overheid. Daarnaast straalt integriteit (of een gebrek daaraan) ook onherroepelijk af op het interne functioneren van publieke organisaties, met verminderde arbeidstevredenheid, sociale veiligheid of werkmotivatie als gevolg.

Ten tweede is het zo dat omdat integriteit essentieel is voor publieke organisaties, deugdelijk en effectief integriteitsbeleid dat integriteitsschendingen voorkomt net zo essentieel is. Onderzoek laat zien dat zowel een coherente als systematische overkoepelende aanpak nodig is (Hoekstra 2022), waarbij daarnaast sprake is van de juiste balans tussen een *compliance* benadering enerzijds (dat wil zeggen: regels stellen en *ex post* straffen en belonen) en een *values-based* benadering anderzijds (dat wil zeggen: *ex ante* bewustzijn vergroten en integriteit

‘tussen de oren knopen’) (Huberts & Hoekstra, 2016; Maesschalck, 2004). Het gaat daarnaast ook over goed intern integriteitsmanagement in (publieke) organisaties (vgl. Hoekstra, 2022). Publieke organisaties moeten integriteit immers ook wel mogelijk maken door de juiste condities te creëren, moeten schendingen waar mogelijk voorkomen en moeten ook goed omgaan met problemen vóórdat en wanneer deze zich voordoen (Groot, 2015).

Uit onderzoek blijkt dat er inmiddels meer dan genoeg ‘op papier staat’ voor publieke organisaties. Er is veel bekend over hoe je goede integriteitsystemen bouwt. Tegelijkertijd toont datzelfde onderzoek dat het nog wel schort aan goede implementatie van al deze middelen, zoals de correcte inzet van vertrouwenspersonen, het aanbieden van integriteitstrainingen of het vormgeven van klokkenluidersregelingen (De Graaf, 2015; Hoekstra, 2022; Hoekstra & Kaptein, 2012; Hoekstra & Talsma, 2021). Ook voor wat betreft het algehele integriteitsstelsel (hoe staat het bijvoorbeeld met leiderschap, eenduidig gebruik van begrippen, reflectie en lerend vermogen?) blijkt ook voor Nederland en vooral op lokaal niveau bovendien nog een wereld te winnen (Hoekstra et al., 2022).

1.3 Waken voor integritisme en ‘overkill’

Bij alle aandacht voor en onderzoek naar integriteit moeten bovendien ook wel enkele kanttekeningen worden geplaatst. Een daarvan is het probleem van een steeds bredere interpretatie van het ‘i-woord’, en soms zelfs een verabsolutering of te snelle en onterechte inzet van het begrip; ook wel integritisme genoemd (Huberts, 2015; Huberts, 2005; Kerkhoff & Overeem, 2021; Maesschalck, 2019). Integriteit wordt steeds meer een verzamelterm voor allerlei laakbaar gedrag. Zo wordt slecht bestuur (vgl. een verkeerde investering) bijvoorbeeld snel gelijkgesteld aan niet-integer bestuur, of wordt de integriteitskaart gespeeld terwijl wellicht eerder sprake is van een vergissing of incompetentie (een ander i-woord) zonder dat van intentionaliteit sprake is (nog een i-woord met weer een andere lading).

Daarnaast wordt het thema sociale veiligheid steeds vaker ook verbonden met integriteit. Het is de vraag of dat behulpzaam is.

De recent toegenomen aandacht voor sociale veiligheid en onbehoorlijk gedrag, en de normerende gesprekken en bewustwordingsprocessen die in veel organisaties plaatsvinden, zijn in veel opzichten natuurlijk een positieve ontwikkeling. Tegelijkertijd is er het risico van doorslaan en ‘overkill’; met handelingsverlegenheid bij met name leidinggevendenden als gevolg. Dat geldt in het bijzonder voor het te snel, en soms ook strategisch en opportuun inzetten van ‘het i-woord’. Hoe breder het begrip dat gehanteerd wordt, hoe meer er onder valt en hoe lastiger het is om handzame oplossingen te bieden.

In discussies over (ambtelijke) integriteit – op de werkvloer maar zeker ook in media en publieke opinie – moet dus gewaakt worden voor integritisme. Er moet prudent en flexibel met ambtelijke integriteit worden omgegaan – uiteraard niet met betrekking tot omkoping of fraude maar zeker wel waar het ‘gedrag in de grijze zone’ betreft. Oplossingen voor dergelijk gedrag zijn namelijk veelal juist in open debat te vinden en niet in eerste instantie in formele regels (Kerkhoff & Overeem, 2018; Korsten & Janssen, 2002, p. 23) en open debat (en reflectie) blijkt niet altijd gebaat bij het trekken van de integriteitskaart.

Conclusies zouden dus niet te snel getrokken moeten worden en het i-woord mag ook niet te snel vallen.

Dat geldt des te meer als het gaat om het handelen van ambtenaren die moeten werken in een vaak tegenstrijdige en veeleisende publieke omgeving, waar sprake is van een spanning tussen regels en praktische uitvoerbaarheid en van toenemende openbaarheid, zoals we in de inleiding uiteenzetten. Te ver doorslaan in ambtelijke integriteit kan paradoxaal genoeg juist leiden tot verkramping in organisaties, en dus uiteindelijk tot minder productiviteit, en een afnemend gevoel van veiligheid (Van der Wal, 2023). Het devies is dus om zowel waakzaam als kritisch te zijn.

1.4 Integriteit, motivatie, prestaties en werkbeleving

Wat weten we uit eerder onderzoek over de relatie tussen integriteit en integriteitsbeleving en andere belangrijke organisatiedoelstellingen en -kenmerken zoals werkbeleving, werktevredenheid, motivatie en prestatie? Het mag geen verrassing zijn dat in het overigens betrekkelijk schaarse onderzoek naar de relatie tussen integriteitsbeleving en ethisch klimaat enerzijds – in de internationale literatuur wordt vaker over *ethical climate* dan over *integrity* gesproken (zie bijv. Heres 2014) – en bovengenoemde positieve organisatiekenmerken vaak statistisch significante positieve relaties worden gevonden. Dat geldt ook voor ethisch klimaat en ethisch gedrag en de relatie met leiderschap; en ethisch leiderschap in het bijzonder (Ciulla 2004).

Veel van dit soort onderzoek is overigens afkomstig uit de managementwetenschappen en de bedrijfskunde. Wanneer we inzoomen op zowel overzichtsstudies als empirische studies die zich op publieke organisaties richten, worden positieve relaties gerapporteerd tussen integriteit en publieke waarden als onafhankelijke variabelen en motivaties van ambtenaren (vaak geconceptualiseerd als *public service motivation*) en werktevredenheid anderzijds (Andersen e.a. 2013; Maesschalck 2004; Maesschalck, Van der Wal & Huberts 2008).

Hier staat tegenover dat gebrekkige integriteit en een hoge integriteitsdruk kunnen bijdragen aan een onveilig werkklimaat, ongezonde prestatiedruk, inefficiënt werken, en verminderde interne werkbeleving of ontevredenheid over het eigen functioneren en dat van collega's (Hoekstra 2016, 2022).

Met deze theoretische noties in het achterhoofd analyseren en duiden we in dit hoofdstuk de resultaten van het Werkonderzoek 2022 inzake integriteit, leiderschap en bovengenoemde factoren, om ter afsluiting kort te reflecteren op de mate waarin de stand van zaken binnen het openbaar bestuur aansluit of juist verschilt bij wat we weten uit eerder onderzoek. *Integriteit in overheidsorganisaties: quo vadis?*

1.5 Leeswijzer

In de rest van dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van het Werkonderzoek 2022 tegen de zojuist geschetste achtergrond en betekenis. Eerst beschrijven en duiden we de meest in het oog springende bevindingen aangaande integriteitsbeleving en integriteitsdruk in het openbaar bestuur, dat wil zeggen: onder medewerkers van Rijk, Provincie, Gemeente, Waterschappen, Rechterlijke macht, Gemeenschappelijke regelingen en Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO).

Uitkomsten worden waar mogelijk vergeleken met die uit het Werkonderzoek 2019. Vervolgens bekijken we de aard van de relatie tussen integriteitsbeleving en integriteitsdruk en de hierboven geïdentificeerde organisatievariabelen met betrekking tot motivatie, bevlogenheid tevredenheid en werkprestaties. Nadat we deze bevindingen kort positioneren in relatie tot bestaande theoretische inzichten, sluiten we af met enkele praktische conclusies en aanbevelingen.



Integriteitsbeleving en Integriteitsdruk: bevindingen uit het Werkonderzoek

2.1. Integriteitsbeleving: integriteitsschendingen komen weinig voor

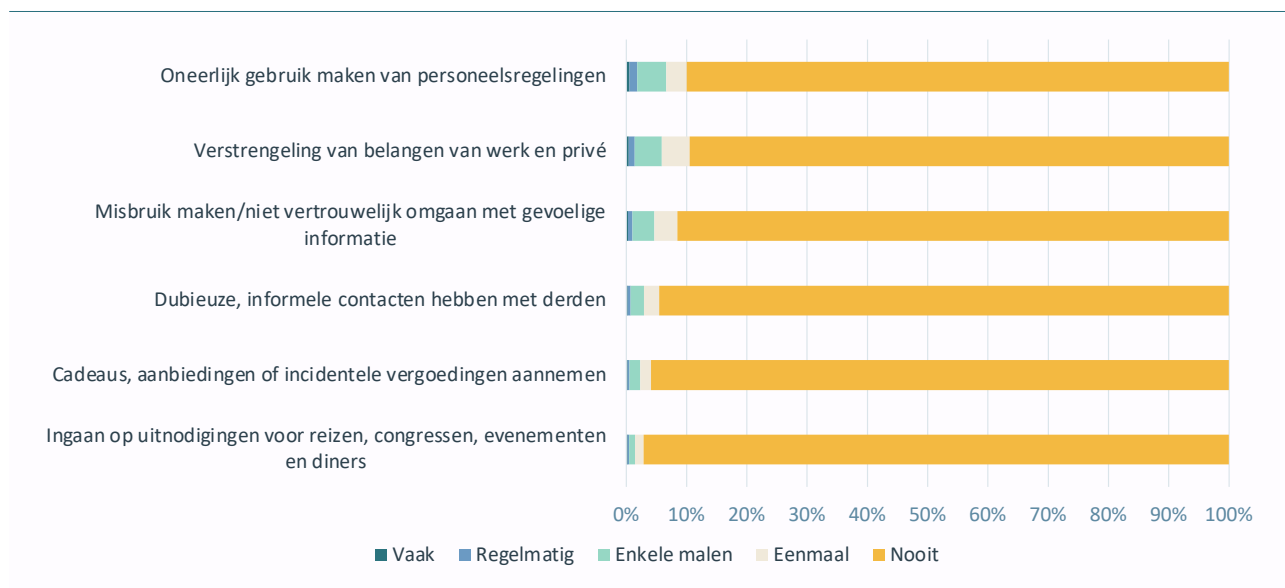
In het Werkonderzoek is gekeken naar *integriteitsbeleving* (i.e. in hoeverre worden bepaalde vormen van niet-integer gedrag en/of een niet-integer werkhouding bij collega's daadwerkelijk waargenomen) en *integriteitsdruk* (i.e. in hoeverre worden ambtenaren onder druk gezet door leidinggevendenden om niet-integer te handelen, bijvoorbeeld door regels te overtreden of informatie achter te houden). In het onderstaande volgt een beschrijvende analyse en de meest in het ook springende bevindingen met betrekking tot integriteitsbeleving en integriteitsdruk op basis van data betreffende ambtenaren uit het openbaar bestuur.

Om een beeld te krijgen van de *integriteitsbeleving* zijn een aantal specifieke vragen over integriteit opgenomen. Deze vragen zijn voor een deel ontleend aan de Monitor Integriteit en Veiligheid ("Monitor integriteit en veiligheid openbaar bestuur," 2016).

Het gaat dan onder meer om vragen over het voorkomen van typen integriteitsschendingen en de integere werkhouding van collega's. Aan medewerkers is gevraagd of zij de afgelopen 12 maanden bepaalde vormen van niet-integer gedrag hebben waargenomen.

Uit Figuur 1.1 blijkt dat dit maar voor een klein deel van de respondenten geldt. Verreweg de meeste ondervraagden in het openbaar bestuur hebben geen integriteitsschendingen gezien in het afgelopen jaar. Voor zover er niet-integer gedrag wordt geconstateerd, dan betreft dat verhoudingsgewijs het vaakst oneerlijk gebruik van personeelsregelingen, het onjuist omgaan met vertrouwelijke informatie en verstrengeling van belangen. Het aannemen van geschenken wat in strijd zou zijn met de gedragscode komt maar zeer zelden voor, eveneens het ingaan op uitnodigingen voor reizen, evenementen e.d.

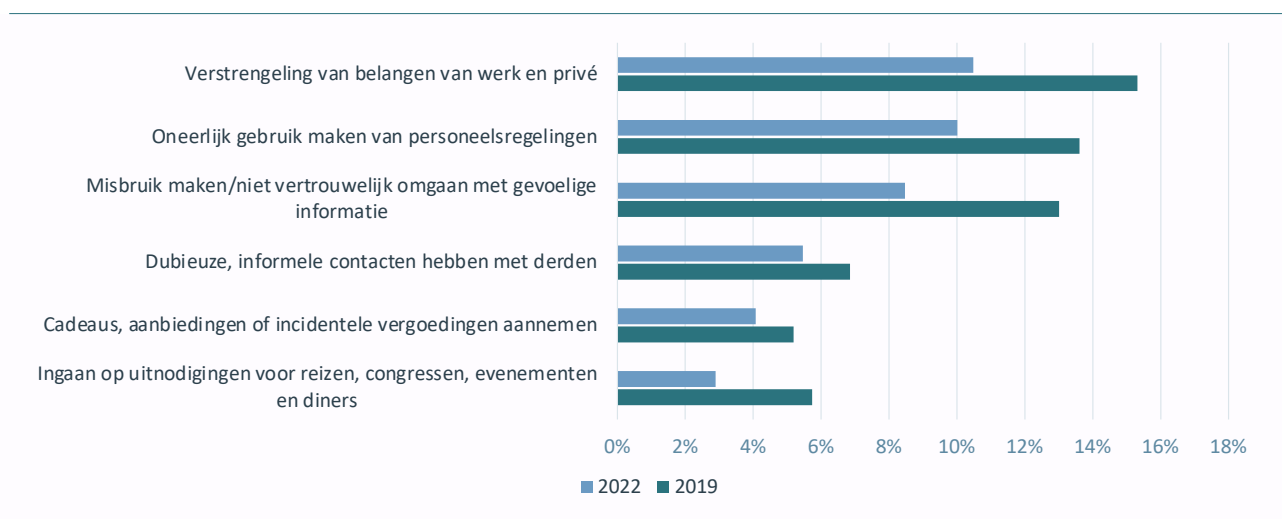
Figuur 1.1 – Openbaar bestuur: frequentie van waargenomen gedrag in de afgelopen 12 maanden (%)



In vergelijking met het Werkonderzoek 2019 vallen bovendien enkele zaken op. Uit het Werkonderzoek 2019 kwam al naar voren dat medewerkers de integriteit van collega's over het algemeen positief beoordelen. Circa 85 procent van de ambtenaren gaf in die enquête aan zijn of haar collega's integer te vinden. Uit het Werkonderzoek 2022 komt een dergelijk positief beeld naar voren. Er is bovendien ogenschijnlijk sprake van een (sterk) verbeterde situatie. Vergeleken met 2019 is het aandeel medewerkers dat getuige is geweest van niet-integer handelen gedaald (zie Figuur 1.2). Dat geldt voor praktisch alle gemeten vormen van niet-integer gedrag, maar het sterkst voor verstrengeling van belangen van werk en privé, oneerlijk gebruik van personeelsregelingen en misbruik van personeelsregelingen en misbruik van gevoelige informatie.

Een mogelijke verklaring hoeft echter niet persé gezocht te worden in beter of nieuw beleid. In plaats daarvan kan het vele thuiswerken (en dus minder direct contact met collega's?) als gevolg van de corona pandemie ook goed voor deze resultaten gezorgd hebben. Tot slot moet ook de kritische kanttekening worden geplaatst dat een beperkt zicht op of rapportage van integriteitsproblematiek niet per definitie betekent dat deze ook niet plaatsvindt; het zou ook kunnen duiden op een beperkt integriteitsbewustzijn, een geringe interesse of zelfs het (bewust of onbewust) wegkijken bij mogelijk problematisch gedrag. In eerder onderzoek is dit ook wel geduid met de term *see no evil, hear no evil* (Van der Wal, Graycar & Kelly 2016).

Figuur 1.2 – Openbaar bestuur: frequentie waargenomen gedrag in de afgelopen 12 maanden, 2019-2022 (%)



Het aandeel medewerkers dat getuige is geweest van niet-integer gedrag verschilt wel enigszins tussen sectoren en bestuurslagen binnen het Huis van Thorbecke. Dit wordt duidelijk uit Figuur 1.3.¹ Vooral opvallend is dat bij Gemeenten en Gemeenschappelijke regelingen de integriteit van collega's relatief slechter wordt beoordeeld dan bij Rijk, Waterschappen en Provincie.

Hier worden relatief vaker integriteitsschendingen geconstateerd zoals het oneerlijk gebruik van personeelsregelingen en belangenverstrengeling van werk en privé (de meest voorkomende type schendingen).

¹ Achter de gepresenteerde gemiddelden kunnen overigens wel aanzienlijke verschillen schuilgaan, bijvoorbeeld tussen afzonderlijke organisaties. Hier gaan wij vanwege gebrek aan goede vergelijkende data verder niet op in.

Hier zijn wel verklaringen voor aan te dragen. Betere kennis van dergelijke regelingen bij HR en toezicht leidt, ten eerste, in theorie immers ook tot meer kans op misbruik (én vermeende detectie en observatie daarvan). In de notitie voor de Staat van de Uitvoering (Kerkhoff & Van der Wal, 2022) constateerden we bijvoorbeeld ook binnen het Rijk dat relatief veel belangenverstrengeling van werk en privé (een bekende en essentiële determinant voor integriteitsschendingen) juist in de domeinen bedrijfsvoering en uitvoering voorkomt in vergelijking met de domeinen beleid en toezicht. De situatie bij bedrijfsvoering en uitvoering (d.w.z. agentschappen/diensten en ZBO's) verschilt echter niet noemenswaardig ten opzichte van het gemiddelde.

Het mag overigens als een goede ontwikkeling worden beschouwd, dat verstrengeling van werk/privé juist bij toezicht relatief weinig lijkt te spelen. Veelal sporen de bevindingen met algemene verwachtingen ten aanzien van het domein. Het is immers logisch dat medewerkers in het domein beleid relatief eerder getuige zijn van misbruik maken van informatie (deze is hier immers als eerste voorhanden en zij horen daar vanuit hun rol ook kritisch op te reflecteren) en het ingaan op uitnodigingen (de beleidsmakers zijn in theorie de meest interessante partners om mee in zee te gaan).

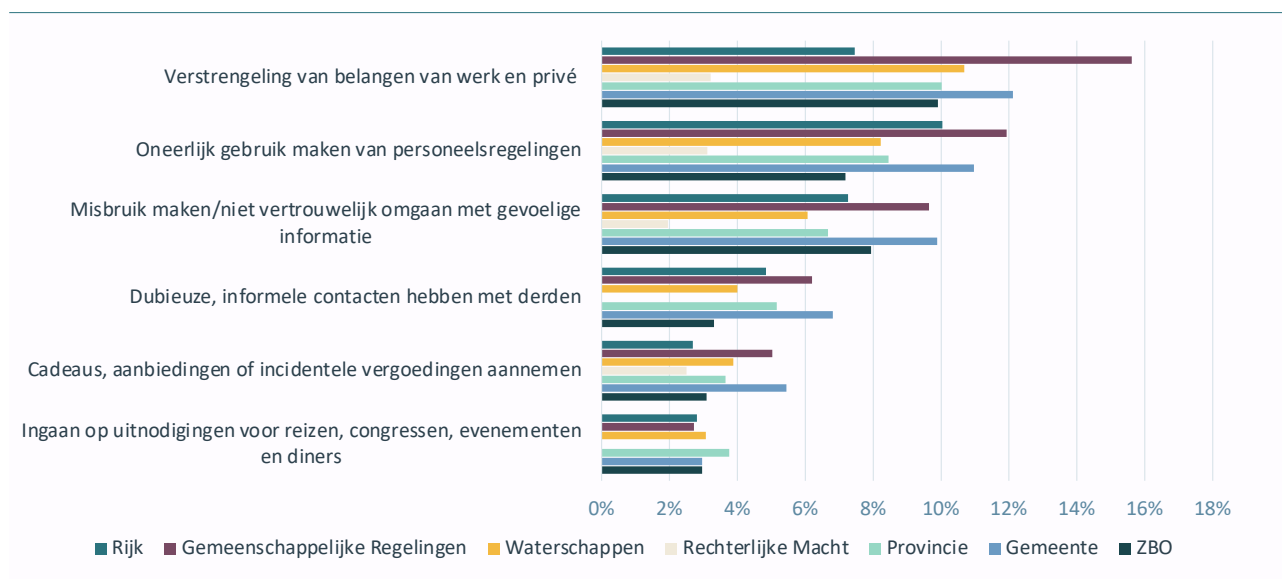
De relatief grote mate van verstrengeling van werk en privé bij gemeenschappelijke regelingen kan, ten tweede, ook aan de aard van die samenwerkingen liggen. Bekende problemen met grotere samenwerkingsverbanden tussen meerdere overheden (meestal gemeenten, maar ook tussen overheidslagen als gemeenten, provincies en waterschappen) zijn immers gebrekkig toezicht, gebrekkige grip van gemeenteraadsleden op regelingen, uitholling van gemeentelijk gezag, onduidelijke taakverdeling inzake ambtelijke samenwerking, matige legitimiteit en onduidelijke lijnen van verantwoording.¹

Dat zijn zaken die in ieder geval in theorie niet bijdragen aan meer integriteit. Bij de Rechterlijke macht (formeel geen laag in het Huis maar in de enquête wel tezamen meegenomen) is de integriteitsbeleving relatief hoog, zoals overigens ook bekend is uit ander onderzoek naar deze groep (Kwak & Venema, 2022). Uit het onderzoek van 2019 kwam bovendien eenzelfde beeld naar voren.

De gemeentelijke uitkomsten zijn ook interessant in het licht van de grote decentralisaties naar het lokale bestuursniveau van de afgelopen jaren. Uit internationaal onderzoek maar ook uit media berichten en bijvoorbeeld de integriteitsindex in *Vrij Nederland* zien we ook dat veel integriteitsproblematiek lokaal speelt (Van der Wal, 2017). Een vaak aangedragen verklaring zijn de persoonlijke verhoudingen, een 'ons kent ons' cultuur en het feit dat lokaal bestuur zich dicht in de nabijheid van burgers en bedrijven afspeelt (van den Heuvel et al., 2010). Bovendien speelt relatieve variatie in regels tussen verschillende gemeenten en het functioneren van veelal kleine lokale politieke partijen mogelijk een rol. Een voorbeeld is gebrekkige regelgeving voor de financiering van lokale partijen, zoals recentelijk weer duidelijk is geworden in de casus rondom Groep de Mos in Den Haag. Er bestaat inmiddels een kleine literatuur over 'local integrity systems' en de instrumenten die juist op lokaal niveau nodig zijn om integriteit te bevorderen, waarbij screening, periodieke monitoring van problematische deel- en dubbelbelangen bijvoorbeeld in het oog springende elementen zijn (Hoekstra & Kaptein, 2012; Huberts & Six, 2012; Hoekstra, 2022; Hoekstra et al., 2022).

1 Vergelijk bijvoorbeeld het wetsvoorstel Versterking democratische legitimatie gemeenschappelijke regelingen (2 juli 2020) en het bijgaande Advies van de Raad van State (22 april 2020) waarin veel van deze problemen worden benoemd. Zie <https://www.raadvanstate.nl/@119755/w04-20-0015/>.

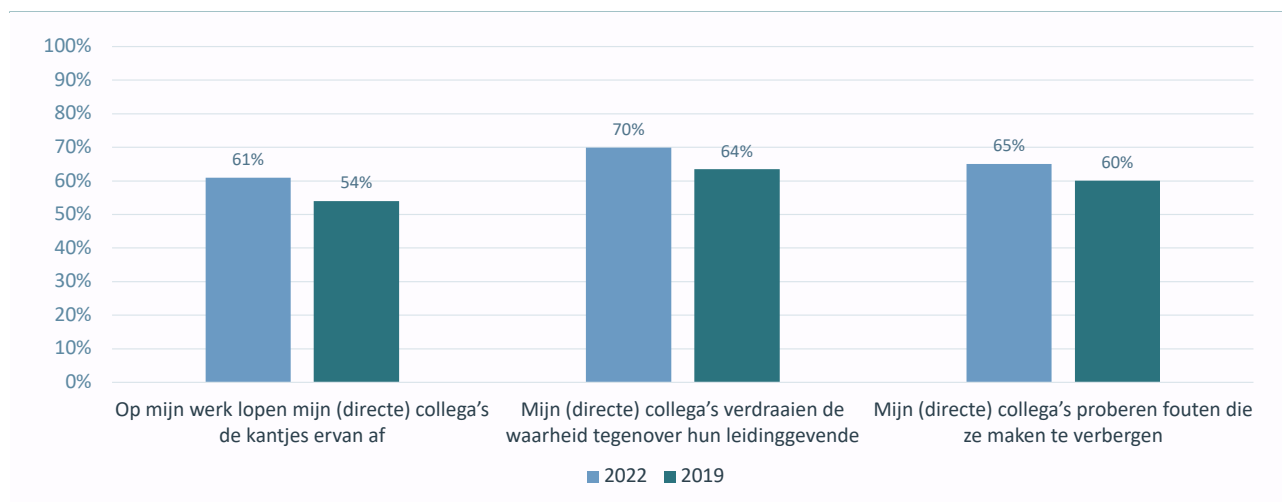
Figuur 1.3 – Aandeel medewerkers openbaar bestuur dat getuige was van niet-integer handelen (%)



Naast vragen over waargenomen specifieke integriteitsschendingen, zijn in de enquête ook stellingen opgenomen over de integere werkhouding van collega's. Deze stellingen zijn negatief geformuleerd. Dit betekent dat respondenten die het met de stellingen eens zijn, de werkhouding niet-integer vinden, en degenen die het daarmee oneens zijn de werkhouding wel integer vinden.

Figuur 1.4 toont het oordeel over de integere werkhouding binnen het openbaar bestuur. Het figuur toont een redelijk positief beeld. Dit betekent dat medewerkers de werkhouding van collega's in de regel wel als integer beschouwen, hoewel scores altijd hoger mogen natuurlijk. Vergeleken met 2019 zijn ook deze percentages bovendien toegenomen, hetgeen betekent dat de integriteit nu beter wordt beoordeeld dan toen.

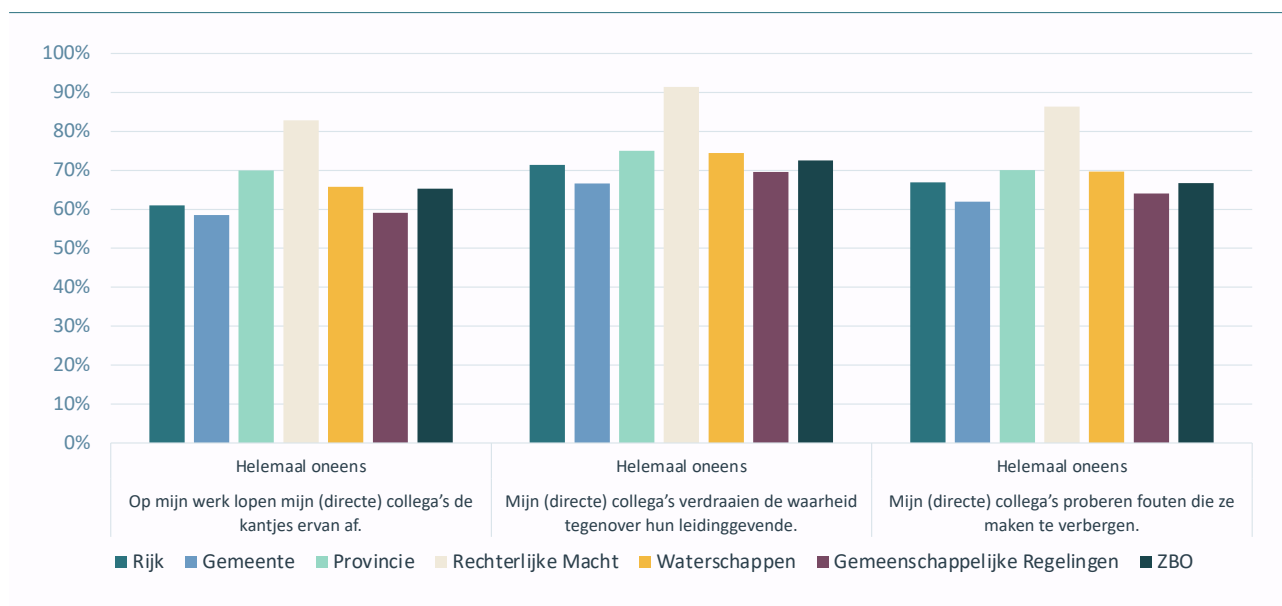
Figuur 1.4 – Openbaar bestuur: stellingen over integere werkhouding van collega's (% [helemaal] mee oneens)



Als er, tot slot, naar verschillen tussen sectoren wordt gekeken met betrekking tot de stellingen over een integere werkhouding onder collega's (Figuur 1.5) dan zien wij min of meer eenzelfde beeld als bij de waargenomen schendingen (zie Figuur 1.3).

Dat wil zeggen: ook hier scoren gemeenten en gemeenschappelijke regelingen relatief lager dan de andere sectoren, hoewel verschillen hier wel klein zijn en ook kleiner in vergelijking met figuur 1.3. De rechterlijke macht scoort bovendien ook hier relatief hoog.

Figuur 1.5 – Openbaar bestuur: stellingen over integere werkhouding van collega's per sector (% [helemaal] mee oneens)



2.2. Integriteitsdruk: een duidelijke afname

In de enquête zijn zoals gezegd naast vragen over *integriteitservaring* ook vragen opgenomen over de integriteitsdruk in de organisatie. Ook hier is sprake van een negatieve formulering van stellingen: respondenten die het met de stellingen eens zijn vinden de integriteitsdruk hoog en degenen die het daarmee oneens zijn vinden de integriteitsdruk laag. De antwoorden bij de stellingen over integriteitsdruk laten over het algemeen een positief beeld zien (Figuur 1.6). Het aandeel medewerkers (openbaar bestuur) dat aangeeft dat het aankaarten van gevoelige zaken op het gebied van integriteit wordt ontmoedigd, is beperkt (5%). Bovendien zijn maar weinig respondenten (3%) van mening dat medewerkers door het management onder druk worden gezet om regels te overtreden, informatie achter te houden of een voorkeursbehandeling te geven.

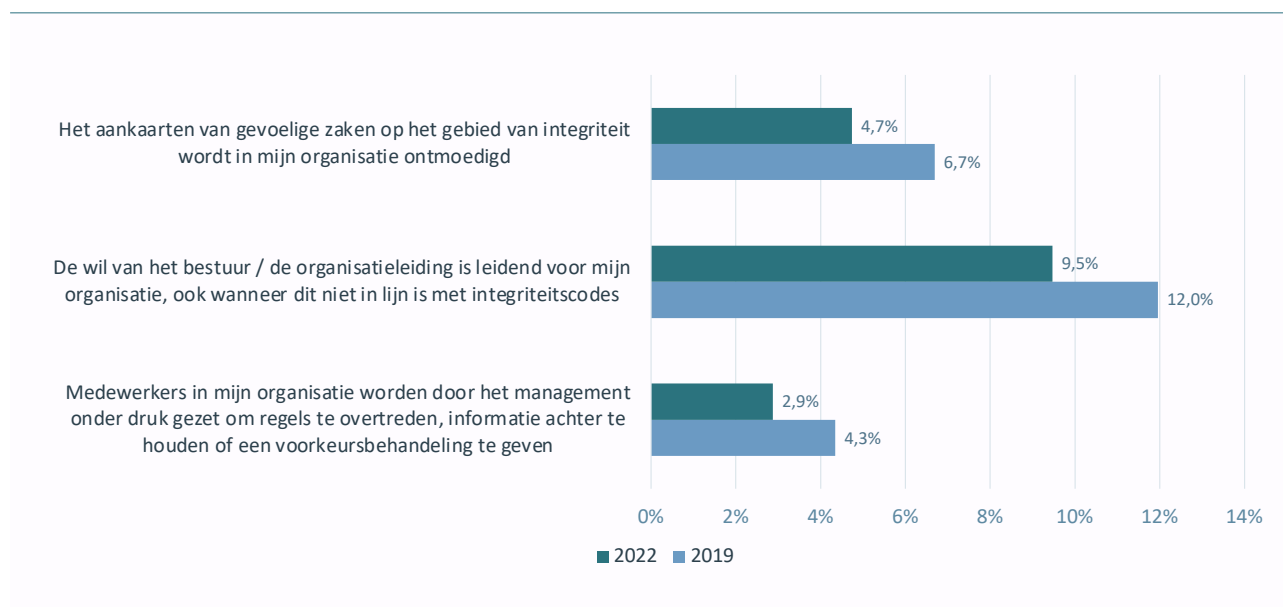
De meeste respondenten zijn het (helemaal) oneens met deze stellingen en ervaren dus geen integriteitsdruk. Wel vindt 1 op de 10 medewerkers dat de wil van bestuur en management leidend is voor de organisatie, ook als dat niet in lijn is met integriteitscodes. Dit laatste betekent dat het naleven van integriteitscodes kennelijk soms in het gedrang komt, door druk vanuit het bestuur of het management. Het gaat weliswaar om een kleine groep medewerkers, maar is niettemin mogelijk een belangrijk signaal.¹

¹ Maar dit zegt mogelijk ook iets over het inherent beperkte nut en reikwijdte van codes an sich. De praktijk is vaak weerbarstiger en complexer dan een code en als gevolg hiervan zijn codes vaak breed en generiek. Juist leidinggevendenden zullen vaak proberen integriteitskwesaties contextueel en oplossingsgericht aan te vliegen en van hen wordt ook in toenemende mate verwacht eerst het goede gesprek aan te gaan in plaats van al te rigide codes na te leven.

Vergeleken met de gegevens uit het Werkonderzoek 2019 is de integriteitsdruk wel duidelijk afgenomen. Andermaal moet hier gezegd worden dat dit mogelijk ligt aan het vele thuiswerken (en dus minder direct contact met collega's?) als gevolg van de corona pandemie. Minder direct contact met leidinggevendenden levert in theorie wellicht ook minder integriteitsdruk op. De antwoorden op de stellingen over integriteitsdruk nodigen uit tot nadere analyse. Zo wordt er aan de ene kant kennelijk weinig tot geen druk ervaren om regels te overtreden, etc. maar aan de andere kant wordt de wil van het bestuur wel als leidend gezien en worden codes dus kennelijk soms opzijgezet.

Dat lijkt wat tegenstrijdig. Een andere interessante uitkomst is dat het mogelijk beter gesteld is met ambtelijke tegenspraak (*speaking truth to power*) dan in 2019. Het aankaarten van gevoelige zaken kan kennelijk goed en beter dan 3 jaar geleden. De in deze periode enorm toegenomen aandacht voor wat 'loyale tegenspraak' is gaan heten zou hier ook een rol kunnen spelen (zie Van der Meer en Dijkstra, 2021 en www.loyaletegenspraak.nl).

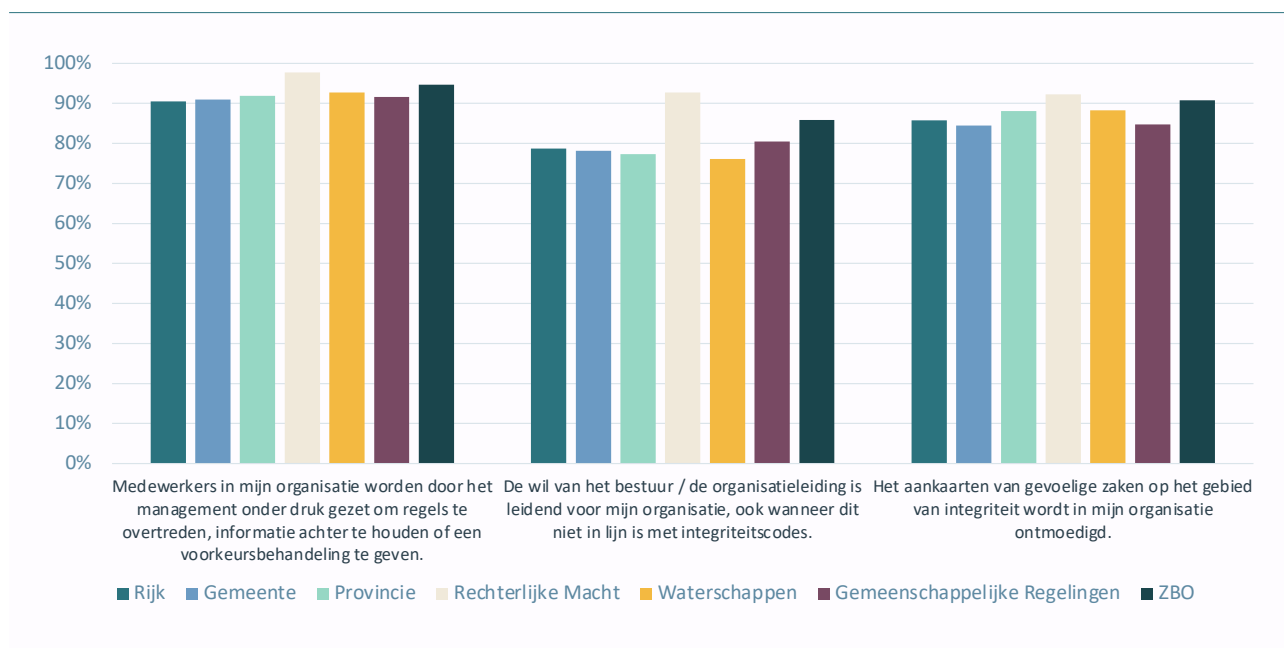
Figuur 1.6 – Openbaar bestuur: stellingen over integriteitsdruk (%)



Ook hier is een blik op verschillen tussen sectoren interessant (Figuur 1.7). De verschillen zijn minimaal. Ook hier zien wij dat men bij de rechterlijke macht relatief het minste druk ervaart om regels te overtreden, etc., maar het ontloopt elkaar allemaal niet veel. De vraag over de wil van het bestuur is wellicht het meest interessant.

Daar zit toch een iets signifikanter verschil tussen rechterlijke macht en de andere sectoren en lijkt er ook over de hele linie wat meer druk te worden ervaren om te doen wat het bestuur wil, ook als dat niet in lijn is met integriteitscodes. Interessant is ook dat Gemeenten en Gemeenschappelijke regelingen in deze nauwelijks afwijken van andere sectoren (afgezien van rechterlijke macht).

Figuur 1.7 – Openbaar bestuur: stellingen over integriteitsdruk per sector (% [helemaal] mee oneens)

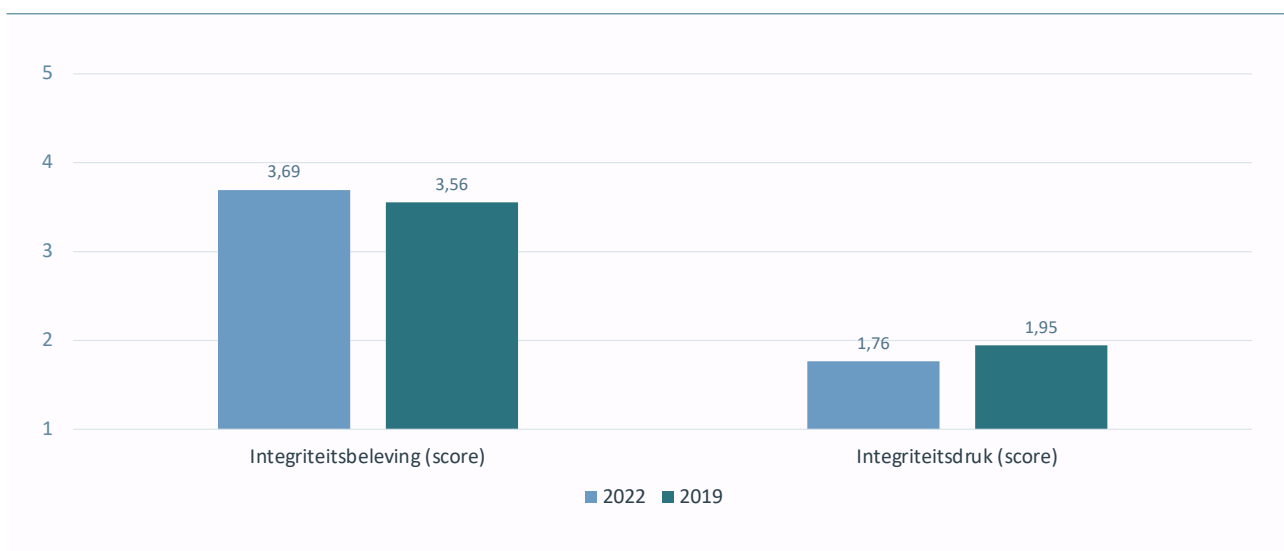


2.3. Een geïntegreerd beeld

Op basis van de bovenstaande stellingen over integriteit en integriteitsdruk zijn twee meetschalen geconstrueerd (Figuur 1.8) die een geïntegreerd beeld weergeven van de beleving van integriteit en ervaren integriteitsdruk.¹

De figuur laat zien dat de integriteit in het openbaar bestuur over het algemeen positief wordt beoordeeld en dat de integriteitsdruk over het algemeen beperkt is. Vergeleken met 2019 is, zoals gezegd, de integriteitsdruk iets afgenomen.

Figuur 1.8 – Openbaar bestuur: integriteit en integriteitsdruk, 2019-2022 (gem. Schaalscores)

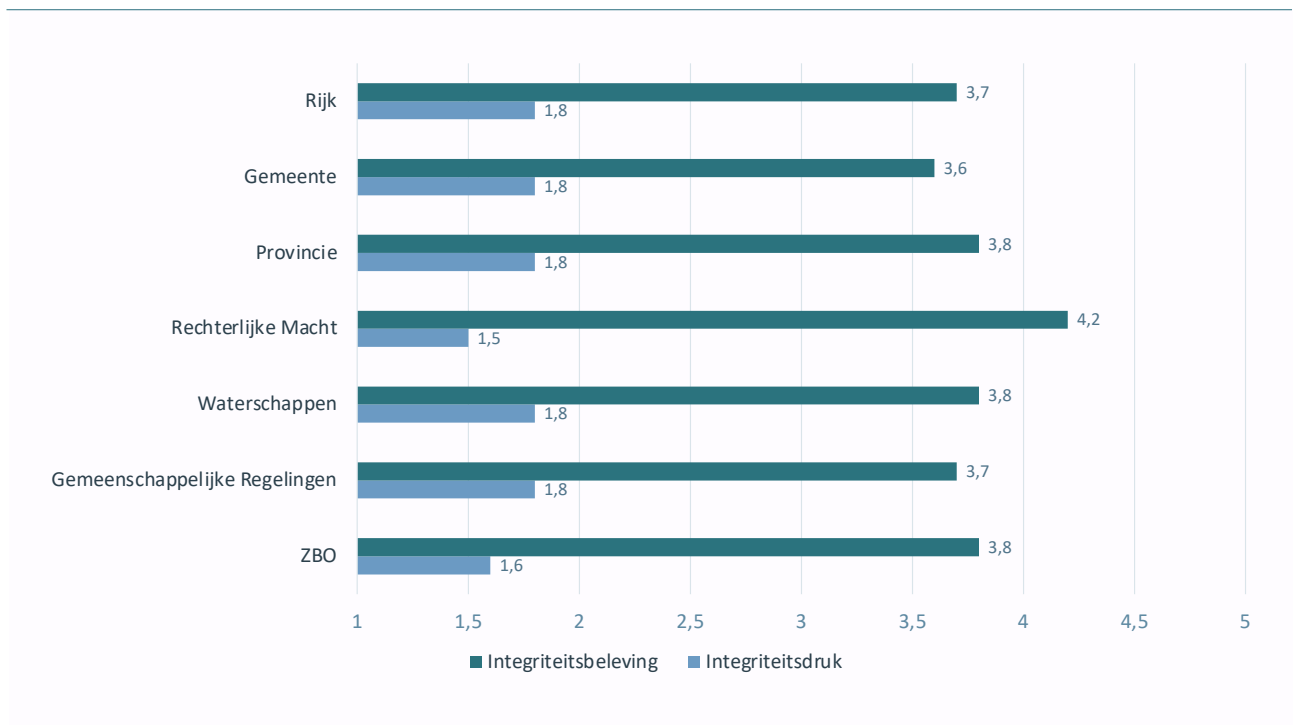


¹ Uit factor- en betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de stellingen over integriteit en integriteitsdruk kunnen worden samengevoegd tot twee meetschalen. In verband met de interpretatie, zijn de items over de integere werkhouding hierbij gehercodeerd; zodat een lage score (1) wijst op een niet-integere werkhouding en een hoge (5) op een integere werkhouding.

De verschillen naar sector zijn over het algemeen betrekkelijk klein (zie Figuur 1.9). De Rechterlijke macht valt op met een hoge gemiddelde score op integriteitsbeleving en een lagere gemiddelde score op integriteitsdruk.

Daarnaast ervaren medewerkers in ZBO's een fractie minder integriteitsdruk dan in de andere sectoren. Verder zijn de verschillen tussen de sectoren beperkt. Dit laat onverlet dat afzonderlijke instanties het – wederom – uiteraard beter of slechter kunnen doen.

Figuur 1.9 – Openbaar bestuur: integriteit en integriteitsdruk, naar sector (gem. Schaalscores 2022)





Determinanten van integriteit en mogelijke effecten van integriteitservaring en integriteitsdruk

Uit voorgaande analyses blijkt dat de integriteit binnen het openbaar bestuur over het algemeen positief wordt beoordeeld. Schendingen komen relatief weinig voor en de integriteitsdruk is overwegend laag. Vergeleken met 2019 is de ervaren integriteit bovendien toegenomen. Met behulp van regressieanalyse is vervolgens onderzocht in welke mate bepaalde factoren van invloed zijn op integriteitservaring en integriteitsdruk. Hierbij is gekeken naar het effect van integriteitsbeleid en leiderschap (dat wil zeggen voldoende doen om schendingen te voorkomen en adequaat reageren als schendingen toch gebeuren) en werkklimaat (dat wil zeggen transformationeel leiderschap, inclusie en sociale veiligheid).

3.1. De rol van leiderschap en werkklimaat

Op de vraag of de organisatie voldoende doet om integriteitsschendingen te voorkomen wordt per bestuurslaag overwegend gelijk geoordeeld. Verreweg de meeste respondenten binnen iedere laag (Rijk, Gemeente, Provincie, Waterschappen plus Gemeenschappelijke regelingen, Rechterlijke macht en ZBO's) zijn het hiermee eens. De verschillen per bestuurslaag zijn dus miniem. Ook hier wijken Gemeenten en Gemeenschappelijke regelingen echter in negatieve zin wel iets af van de rest.

Een andere observatie is dat medewerkers die wel (eens) een schending hebben waargenomen aanzienlijk negatiever lijken te oordelen over de organisatiecapaciteit ten aanzien van het voorkomen van schendingen (hetgeen redelijk voor zich spreekt) en het adequaat afhandelen van integriteitsproblematiek (hetgeen impliceert dat effectiviteit en nazorg nog wel te wensen overlaten).

Respondenten die aangeven geen ervaring met integriteitsschendingen te hebben gehad zijn dus positiever over voorkomen en adequaat reageren van de organisatie. Deels is dat logisch. Als je iets niet ziet ben je geneigd te denken dat het wel goed zit. Maar het levert wel ook het eerdergenoemde risico van *see no evil, hear no evil* op: omdat men denkt dat het allemaal wel snor zit, zal men bepaald gedrag ook wellicht minder snel als problematisch ervaren (Van der Wal et al., 2016). In een analyse van het werkonderzoek 2019 is naar aanleiding van een soortgelijke observatie bovendien al het een en ander gezegd.¹

¹ Zie 2020, pp. 59-60: Medewerkers die niet-integer gedrag waarnemen, oordelen ook een stuk minder positief over de werkhouding van collega's en de effectiviteit van het (preventieve en repressieve) integriteitsbeleid. Dit lijkt evident. Medewerkers die zelden of nooit integriteitsschendingen waarnemen, zullen er immers waarschijnlijk ook van uitgaan dat het wel snor zit met de werkhouding en het integriteitsbeleid. Tegelijkertijd is deze bevinding niet in overeenstemming met de in de literatuur vaak genoemde "integriteitsparadox". Die stelt dat meer (positieve) aandacht voor integriteit en de wil om integriteitsaffaires ook serieus te onderzoeken vaak samenhangen met een hogere constatering en/of frequentie van schendingen: "zoekt en gij zult vinden". Het is wel denkbaar dat medewerkers die vaker schendingen constateren ook een striktere opvatting hebben van wat een schending van norm of regel behelst en daarnaast minder snel geneigd zijn collega's als eerlijk en betrouwbaar te typeren.

Uit de analyses (zie bijlage - [Tabel B.1](#)) blijkt bovendien dat transformationeel leiderschap wel degelijk een positief effect heeft op de integriteitsbeleving. Dit is een bevinding die consistent is met bevindingen uit eerder kwantitatief onderzoek (Heres 2014; Lasthuizen 2008). Hetzelfde geldt voor een inclusief en veilig werkklimaat (op zichzelf uiteraard weer enigszins volgend uit goed transformationeel leiderschap). Naar mate het werkklimaat meer inclusief is en de sociale veiligheid beter wordt beoordeeld, neemt de ervaren integriteit toe. Daarbij is de sociale veiligheid duidelijk de belangrijkste bepalende factor.

Met betrekking tot integriteitsdruk komt uit de analyse van factoren die van invloed worden geacht een vergelijkbaar beeld naar voren (zie bijlage – [Tabel B.2](#)).

Ook hier spelen transformationeel leiderschap en het werkklimaat een belangrijke rol, al zijn de effecten in dit verband uiteraard omgekeerd: een positiever oordeel gaat samen met minder integriteitsdruk, en andersom. Inclusiviteit en sociale veiligheid bepalen ook hier in belangrijke mate of er integriteitsdruk wordt ervaren. Ook hier is vooral sociale veiligheid wederom de belangrijkste factor die integriteitsdruk bepaalt.

Daarnaast blijkt uit de logistische regressie (zie bijlage - [Tabel B.3](#)) dat als men een hoge mate van sociale veiligheid ervaart, ook het risico op (het waarnemen van) integriteitsschendingen het afneemt. Naar mate de sociale veiligheid stijgt, neemt de kans op integriteitsschendingen af.

3.2. Effecten van integriteitservaring en integriteitsdruk op organisatievariabelen

Door middel van een serie correlatieanalyses is tot slot gekeken naar de samenhang tussen integriteitservaring en integriteitsdruk en de in ons theoretisch overzicht uitgelichte variabelen zoals werktevredenheid (met team en organisatie), baantevredenheid specifiek, bevlogenheid, en het presteren van de organisatie. Zoals tabel 4 in de bijlage laat zien, is er sprake van een positieve significante relatie tussen integriteitservaring en alle geïdentificeerde organisatievariabelen: bevlogenheid, betrokkenheid, een veilig en inclusief werkklimaat, presteren en transformationeel leiderschap. Zoals te verwachten was, is de relatie tussen integriteitsbeleving en integriteitsdruk juist significant negatief.

Het valt op dat het verband tussen integriteitservaring (i.e. in hoeverre worden bepaalde vormen van niet-integer gedrag en/of een niet-integere werkhouding bij collega's daadwerkelijk waargenomen) en integriteitsdruk (i.e. in hoeverre worden ambtenaren onder druk gezet door leidinggevers om niet-integer te handelen, bijvoorbeeld door regels te overtreden of informatie achter te houden) groter is met organisatie-gerelateerde facetten (betrokkenheid/tevredenheid over de organisatie) dan met meer vak- en persoons-gerelateerde facetten (bevlogenheid/tevredenheid met de eigen baan).

Als men minder schendingen ziet/ervaart en als men minder i-druk ervaart dan leidt dat verhoudingsgewijs tot meer tevredenheid met de (publieke) organisatie dan met de eigen baan. Werkklimaat is dus een belangrijke factor hier, hetgeen in overeenstemming is met resultaten uit eerder onderzoek in zowel de publieke als private sector (zie bijv. Demircioglu en Van der Wal 2022; Victor en Cullen 1988).

Al heeft de aanzienlijke omvang van de sample respondenten hier ongetwijfeld ook een rol gespeeld, we kunnen overtuigend concluderen dat de resultaten onder Nederlandse overheidsmedewerkers anno 2022 in overeenstemming zijn met die van eerder nationaal en internationaal onderzoek (zie o.a. Andersen 2013; Ciulla 2004; Heres 2014; Lasthuizen 2008).



Conclusies

Op basis van de in dit hoofdstuk gepresenteerde analyse en duiding van de resultaten van het werkonderzoek 2022 inzake integriteitsbeleving en integriteitsdruk en de relatie met een aantal andere kenmerken van individu en organisatie, worden vijf afsluitende conclusies geformuleerd:

1. In vergelijking met het werkonderzoek 2019 lijkt het beeld aangaande integriteit over de gehele linie iets positiever; dit geldt voor alle overheidslagen en onderzochte sectoren en betreft zowel integriteitsbeleving als integriteitsinstrumentarium en de rol van cultuur en leiderschap.
2. In lijn met veel (internationaal) onderzoek en media rapportages, en net als in het werkonderzoek 2019, speelt er relatief het meest aan integriteitskwesties op lokaal niveau; een mogelijke verklaring daarvoor is niet alleen dat politiek en bestuur daar dicht op burgers en bedrijven opereren en sprake is van vele verstrengelingen en verbindingen (waardoor zichtbaarheid en meldingsbereidheid- en gemak ook groter zijn), maar ook dat er simpelweg de meeste ambtenaren van alle overheidslagen werkzaam zijn. Bovendien lijken integriteitsystemen juist op lokaal niveau veelal minder goed in elkaar te zitten.
3. Leadership matters: (transformationeel) leiderschap en werkklimaat zijn van grote invloed op integriteitsbeleving; wanneer medewerkers positief naar hun leidinggevend en cultuur kijken, zijn hun opvattingen over integriteit ook positiever, en ervaart men (andersom) minder integriteitsdruk. Ook deze observaties komen overeen met andere studies die laten zien dat leiderschap en cultuur vaak effectiever en op z'n minst aanvullend zijn op hardere beleidsinstrumenten zoals codes en regelingen. Dit past ook helemaal bij de beweging van integriteit 1.0 (nadruk op 'hard controls'), via integriteit 2.0 (nadruk op 'soft controls') naar integriteit 3.0 (professionaliteit en vakmanschap).
4. Integriteitsdruk: over het algemeen wordt weinig integriteitsdruk ervaren en dat geldt des te meer voor medewerkers met een positief beeld van hun leidinggevende (dit verklaart waarschijnlijk ook waarom medewerkers soms waarnemen dat leidinggevend en niet in lijn met integriteitscodes handelen maar desondanks toch geen grote druk voelen; het zou overigens ook zo kunnen zijn dat zowel medewerkers als leidinggevend en codes simpelweg geen enorm effectief instrument vinden in het adresseren van integriteitskwesties).
5. Een positieve integriteitsbeleving gaat ook over de hele linie samen met hogere tevredenheid met baan, team en organisatie; bevlogenheid; het gevoel in een veilig en sociaal werkklimaat te opereren; de perceptie dat de organisatie goed presteert en een positieve score op organisationele kernwaarden. Logischerwijs wordt juist minder integriteitsdruk ervaren. De resultaten bevestigen nog maar eens het belang van een als integer ervaren werkklimaat voor medewerkers en organisatie, en de mate waarin ze de gewenste prestaties ook daadwerkelijk kunnen realiseren.

Referenties

- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public Values and Public Service Motivation: Conceptual and Empirical Relationships. *The American Review of Public Administration* 43 (3), 292–311.
- Bekker, R. (1996). Ja, vriend, de ene dienst is de andere waardig: enige beschouwingen over de integriteit van overheidsfunctionarissen. Sdu.
- Demircioglu, M.A. & Z. Van der Wal (2022). Leadership and Innovation: What's the Story? The Relationship between Leadership Support Level and Innovation Target. *Public Management Review* 24 (8): 1289-1311.
- De Graaf, G. (2015). What Works: The Role of Confidential Integrity Advisors and Effective Whistleblowing. *International Public Management Journal*, null-null. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1094163>
- Goodsell, C. T. (1989). Balancing competing values. In J. T. Perry (Ed.), *Handbook of Public Administration* (pp. 575 - 584). Jossey Bass Publishers.
- Graaf, G. d., Huberts, L., & Smulders, R. (2014). Coping With Public Value Conflicts. *Administration & Society*.
- Groot, J. M. (2015). Integrity investigations in the Netherlands. Quality and credibility. In H. L.W. & A. Hoekstra (Eds.), *Integrity management in the public sector: The Dutch approach* (pp. 76-85). BIOS.
- Hoekstra, A. (2022). Integrity management in public organizations: content & design Erasmus University.
- Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2022). Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. *Public Integrity*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1-13. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014204>
- Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2012). The Institutionalization of Integrity in Local Government. *Public Integrity*, 15(1), 5-28. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922150101>
- Hoekstra, A., & Talsma, J. (2021). Introducing a New Key Player in Internal Whistleblowing Procedures: Examining the Position of Confidential Advisers. *Public Integrity*, 23(1), 52-67. <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1775462>
- Huberts, L. W. (2015). Integriteit anno 2015: Pijnpunten op de agenda. In *Jaarboek Integriteit 2015* (pp. 12-21). BIOS.
- Huberts, L. W. J. C. (2005). *Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving: wie de schoen past...* Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Huberts, L. W. J. C. (2012). Visies op integriteit. In J. H. J. Van den Heuvel, L. W. Huberts, & E. R. Muller (Eds.), *Integriteit. Integriteit en integriteitsbeleid in Nederland* (pp. 21-37). Kluwer.
- Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 18-32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- Huberts, L. W. J. C., & Hoekstra, A. (2016). Integrity management in the public sector: The Dutch approach. In.

- Huberts, L. W. J. C., & Six, F. E. (2012). Local Integrity Systems: Toward a Framework for Comparative Analysis and Assessment. *Public Integrity*, 14(2), 151-172. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922140203>
- Kerkhoff, A. D. N. (2020). I-woord moet niet te snel vallen. Over ambtelijke integriteit. In A. W. Heringa & J. Schinkelshoek (Eds.), *Een beetje integer bestaat niet. Integriteit binnen het openbaar bestuur* (pp. 63-78). Boom juridisch.
- Kerkhoff, A. D. N., Kroeze, D. B. R., Wagenaar, F. P., & Hoenderboom, M. P. (2020). *A history of Dutch corruption and public morality (1648-1940)*. Cambridge Scholars Publishing.
- Kerkhoff, A. D. N., & Overeem, P. (2018). In opspraak: leren van integriteitskwesaties. CAOP.
- Kerkhoff, A.D.N. & Van der Wal, Z. (2022). Integriteit bij het Rijk en ZBO's. In: Onderzoeksnotities voor de Staat van de Uitvoering op basis van het Werkonderzoek 2022. [<https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2022/12/Onderzoeksnotities-Werkonderzoek-voor-Staat-van-de-Uitvoering-2022.pdf>]. Gepubliceerd door Venster voor Medewerkers (ICTU) in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in december 2022.
- Kerkhoff, A. D. N., & Overeem, P. (2021). The Fluidity of Integrity: Lessons from Dutch Scandals. *Public Integrity*, 23(1), 82-94. <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1826139>
- Kok, F., & Van der Maas, T. (2006). *Zuiver op de graat: hoe integer is Nederland*. Assen : Koninklijke Van Gorcum.
- Korsten, A. F. A., & Janssen, J. I. H. (2002). Integriteit van ambtenaren. In A. Bestebreuer (Ed.), *Management in overheidsorganisaties* (pp. 1-46). Kluwer.
- Kwak, A.-J., & Venema, D. (2022). *De integere rechter. Ethiek en praktijk van het rechterlijk beroep*. Boom juridisch.
- Maesschalck, J. (2004). Approaches to Ethics Management in the Public Sector : A Proposed Extension of the Compliance-Integrity Continuum. *Public Integrity*, 7(1), 20-41.
- Maesschalck, J. (2019). When integrity and integrity management are taken too seriously: On integritism and the integrity industry. In G. De Graaf (Ed.), *It is all about integrity, stupid: Studies on, about or inspired by the work of Leo Huberts* (pp. 67-76). Eleven International Publishing.
- Monitor integriteit en veiligheid openbaar bestuur. (2016). In. *I&O Research: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*.
- Nieuwenburg, P. (2001). *Ethiek in het openbaar bestuur*. Coutinho.
- Nieuwenkamp, R. (2013). *Schaduwpolitici, bontkragen en blokkendozen*. CAOP.
- Rijnja, G., & Klinkers, L. (2011). Waarden maken de overheid. In *Het eigene van de overheid. Input voor het debat over de rol van de overheid* (pp. 15-51). CAOP.
- Van den Heuvel, J. H. J., Huberts, L. W. J. C., van der Wal, Z., & Steenbergen, K. (2010). *Integriteit van het lokaal bestuur. Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit*. Boom Lemma.

Van der Meer, F. M., & Dijkstra, G. S. A. (2022). De zorg voor een deugdelijke ambtelijke dienst en openbaar bestuur: de bestuurlijke en juridische borging. *De Hofvijver*, 12(131). <https://www.montesquieu-instituut.nl/9394000/1/j9vllwqvzjxdyx/vlt8e8vd1bx3>

Van der Meer, F.M. & Dijkstra, G.S.A. (2021). The latitude for loyal contradiction and public leadership: a conceptual and comparative approach. *International Journal of Public Leadership* 17 (4): 301-312.

Van der Wal, Z. (2017). Vijfenentwintig jaar integriteit en integriteitsbeleid: Van 'Dales' tot Rutte II. In J. Uijlenbroek (Ed.), *Staat van de Ambtelijke Dienst 2017. De motiverende overheid anno 2017* (pp. 61-73). CAOP.

Van der Wal, Z. (2020). Integriteit bij de overheid: een sfeerimpressie. In (pp. 1-11): Kennisbank Openbaar Bestuur / WerkCongres 2020.

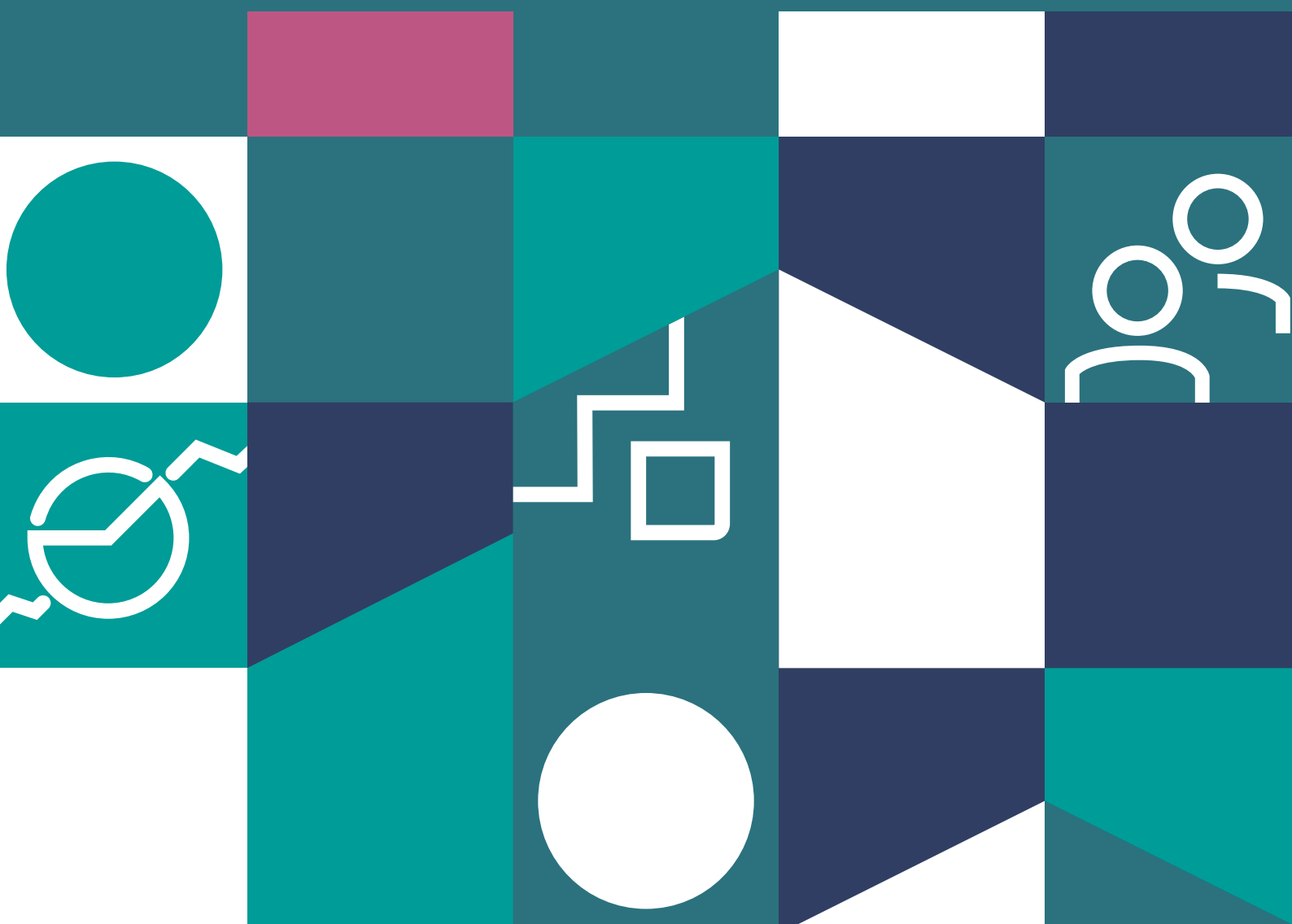
Van der Wal, Z. (2023). Durven we elkaar nog wel aan te spreken? *Binnenlands Bestuur*, 9 januari 2023.

Van der Wal, Z. (2021). I-woord gaat langer mee indien zorgvuldig gebruikt. *Binnenlands Bestuur*, 11 november, 2021.

Van der Wal, Z., Graycar, A., & Kelly, K. (2016). See no evil, hear no evil? Assessing corruption risk perceptions and strategies of Victorian public bodies. *Australian journal of public administration*, 75(1), 3-17.

Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Adm. Sci. Q.* 33, 101–125.

Bijlage



Tabel B.1 – uitkomsten regressieanalyse integriteitscore openbaar bestuur*

	B	Std. Error	Beta	t	Sign.
(Constant)	1,206	,107		11,300	<,001
Geslacht: vrouw	,031	,029	,019	1,079	,281
35-44 jaar	,081	,046	,039	1,759	,079
45-54 jaar	,039	,044	,021	,889	,374
55+	,116	,042	,068	2,764	,006
Laag opgeleid	-,352	,066	-,093	-5,374	<,001
Middelbaar opgeleid	-,281	,033	-,148	-8,497	<,001
Niet-Westerse migratieachtergrond	-,067	,053	-,022	-1,254	,210
Westerse migratieachtergrond	,068	,048	,024	1,404	,160
Transformationeel leiderschap	,118	,029	,097	4,098	<,001
Ethisch leiderschap	,001	,021	,001	,054	,957
Inclusief werkklimaat	,141	,030	,118	4,752	<,001
Veilig werkklimaat	,434	,035	,317	12,584	<,001

* Adjusted R² = .242 | schaalscore.

Tabel B.2 – uitkomsten regressieanalyse integriteitsdruk openbaar bestuur*

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	4,430	,096		46,307	,000
Geslacht: vrouw	-,056	,026	-,037	-2,168	,030
35-44 jaar	-,101	,041	-,053	-2,447	,014
45-54 jaar	-,113	,039	-,065	-2,880	,004
55+	-,087	,038	-,056	-2,327	,020
Laag opgeleid	,143	,059	,041	2,417	,016
Middelbaar opgeleid	,039	,030	,022	1,322	,186
Niet-Westerse migratieachtergrond	,121	,049	,041	2,444	,015
Westerse migratieachtergrond	,000	,044	,000	-,002	,999
Transformationeel leiderschap	-,041	,026	-,036	-1,561	,119
Ethisch leiderschap	-,070	,018	-,081	-3,809	<,001
Inclusief werkklimaat	-,224	,027	-,201	-8,371	<,001
Veilig werkklimaat	-,372	,031	-,292	-12,019	<,001

* Adjusted R² = .267 | schaalscore.

Tabel B.3– uitkomsten logistische regressieanalyse schendingen openbaar bestuur*

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Geslacht: vrouw	-,017	,072	,054	1,000	,816	,983
35-44 jaar	-,090	,112	,644	1,000	,422	,914
45-54 jaar	-,362	,109	11,046	1,000	<,001	,696
55+	-,561	,107	27,767	1,000	<,001	,570
Niet-Westerse migratieachtergrond	-,320	,153	4,368	1,000	,037	,726
Westerse migratieachtergrond	-,050	,129	,152	1,000	,696	,951
Laag opgeleid	-,249	,172	2,092	1,000	,148	,780
Middelbaar opgeleid	,037	,080	,216	1,000	,642	1,038
Transformationeel leiderschap	-,276	,058	23,093	1,000	<,001	,758
Inclusief werkklimaat	-,243	,075	10,464	1,000	,001	,785
Veilig werkklimaat	-,551	,083	43,489	1,000	<,001	,577
Constant	2,632	,251	109,533	1,000	<,001	13,898

* Nagelkerke R = ,088

Tabel B.4 – uitkomsten correlatieanalyses integriteit en organisatievariabelen

		Integriteits- beleving	Integriteitsdruk	Transformationeel leiderschap	Veilig werk klimaat	Inclusief werkklimaat	Organisatie prestaties	Bevlogenheid	Tevredenheid Baan	Getuige integriteits-schendingen
Integriteitsbeleving	Pearson Correlation	--								
	N	7477								
Integriteitsdruk	Pearson Correlation	-,421**	--							
	N	6554	7455							
Transformationeel leiderschap	Pearson Correlation	,304**	-,287**	--						
	N	7477	7455	18232						
Veilig werkklimaat	Pearson Correlation	,449**	-,464**	,468**	--					
	N	6563	6536	15113	15113					
Inclusief werkklimaat	Pearson Correlation	,397**	-,462**	,490**	,706**	--				
	N	5485	5556	12804	11914	12804				
Organisatieprestaties	Pearson Correlation	,434**	-,308**	,384**	,422**	,390**	--			
	N	6825	6801	8043	6894	5775	8043			
Bevlogenheid	Pearson Correlation	,199**	-,212**	,344**	,331**	,325**	,309**	--		
	N	7477	7455	18232	15113	12804	8043	18232		
Tevredenheid Baan	Pearson Correlation	,170**	-,204**	,297**	,298**	,290**	,256**	,532**	--	
	N	7477	7455	18232	15113	12804	8043	18232	18232	
Tevredenheid Organisatie	Pearson Correlation	,270**	-,344**	,440**	,453**	,496**	,317**	,334**	,480**	
	N	7477	7455	18232	15113	12804	8043	18232	18232	
Getuige integriteits-schendingen	Pearson Correlation	-,240**	,212**	-,124**	-,203**	-,182**	-,180**	-,060**	-,075**	--
	N	4969	4984	5654	4883	4083	5131	5654	5654	5654
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

Deze notitie is gepubliceerd door het programma Venster voor Medewerkers
in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Den Haag, maart 2023