

TOOLS EN WERKVORMEN VOOR HET INTEGRITEITS-BEWUSTZIJN

Inleiding

Een effectief integriteitsbeleid vraagt om een goede balans tussen het hanteren van duidelijke nomen en een (organisatie)cultuur waarmee medewerkers zich (intrinsiek) kunnen identificeren. Om bij te dragen aan een open werkklimaat waarin alle betrokkenen verantwoordelijkheid dragen voor integer handelen, waar ruimte is om twijfels bespreekbaar te maken en waar men op goede wijze kan inspelen op onvoorziene situaties, is het van groot belang om integriteit in te bedden in de organisatie.

Een goed integriteitsbeleid helpt daarbij door regels te stellen, maar vooral ook door het versterken van de morele competentie van management en medewerkers, door het bevorderen van het bewustzijn van risico's en door handvatten te bieden bij (dreigende) aantastingen van integriteit.

Deze overtuiging vergt dat binnen waterschappen met regelmaat wordt stilgestaan bij dilemma's en casuïstiek uit de praktijk. Belangrijk is dat de wijze waarop aandacht wordt besteed aan integriteit niet steeds dezelfde is: afwisselende, prikkelende werkvormen zijn daarbij de uitdaging. Te denken valt aan digitale of analoge mogelijkheden, alleen of in groepsverband, met een toetsend of juist faciliterend karakter, aan de hand van meer serieuze of juist meer speelse methoden.

Uit een rondgang langs vertegenwoordigers van waterschappen blijkt dat veel waterschappen de afgelopen jaren al ervaring hebben opgedaan met het organiseren van activiteiten en vormen om het integriteitsbewustzijn van management en medewerkers te versterken. Het zou dan ook mooi zijn als waterschappen op dit punt van elkaar kunnen leren.

Praktijkvoorbeelden

Inwerkprogramma

Een belangrijk moment om integriteit bij medewerkers onder de aandacht te brengen is het moment waarop zij in dienst komen.

- **Ambtseed/-belofte**

De ambtseed of -belofte onderstreept het feit dat een ambtenaar een bijzondere werkgever dient. Het afleggen van de ambtseed of -belofte is idealiter dan ook niet louter een formeel moment bij indiensttreding, maar kan gepaard gaan met een aangekleed programma om nadrukkelijk stil te staan bij de reikwijdte en betekenis van de eed/belofte. Als de eed of belofte wordt afgelegd ten overstaan van de dijk- of watergraaf, of de secretaris-directeur, wordt het plechtige karakter nadrukkelijk onderstreept. Ook biedt het afleggen van de ambtseed of -belofte een natuurlijk moment om aandacht te hebben voor de verwachtingen ten aanzien van goed ambtenaarschap.

- **Inwerkapps**

Een makkelijke, moderne manier om integriteit onder de aandacht te brengen is door middel van apps. Verschillende pre- en onboarding apps zijn op de markt beschikbaar. Deze apps hebben tot doel de kennismaking en introductie van nieuwe medewerkers met de organisatie te ondersteunen. In de apps wordt op een korte en eenvoudige manier uitleg gegeven over diverse onderwerpen die voor de nieuwe medewerker van belang zijn. Dit kan worden geïllustreerd met foto's en filmpjes. De organisatie vult de app met allerlei onderwerpen. Daar kan integriteit een belangrijk onderdeel van

zijn. Zo worden medewerkers, al voordat zij in dienst komen en net nadat zij in dienst zijn gekomen, geïnformeerd over het belang van integriteit binnen het waterschap, de gedragscode, de rol van de vertrouwenspersonen en andere relevante informatie.

- **Introductiegesprek integriteit**

Een meer persoonlijke benadering van het onder de aandacht brengen van integriteit bij nieuwe medewerkers is het voeren van een gesprek hieromtrent met een (integriteits)functionaris. Een zogenaamd introductiegesprek integriteit biedt het waterschap de mogelijkheid nieuwe medewerkers in een persoonlijk gesprek te informeren over het belang van integriteit binnen het waterschap, de gedragscode, de rol van de vertrouwenspersonen en andere relevante informatie. Ook kan het waterschap enkele dilemma's bespreken om het integriteitsbewustzijn bij de medewerker te vergroten. Nieuwe medewerkers biedt het gesprek de mogelijkheid persoonlijke omstandigheden in te brengen, vragen te stellen over hun (nieuwe) rol als ambtenaar en eventuele al bestaande dilemma's bespreekbaar te maken. Bijkomend voordeel is dat de drempel om in de toekomst dilemma's bij de leidinggevende of de (integriteits)functionaris bespreekbaar te maken wellicht lager is.

Integriteit onderhouden

Voor veel waterschappen is het, net als voor andere organisaties, een uitdaging om integriteit levend te houden. Veel waterschappen besteden aandacht aan integriteit op reguliere momenten in de bedrijfsvoering, zoals tijdens teamoverleggen en functioneringsgesprekken. Het risico bestaat daarbij dat het onderwerp weliswaar wordt geagendeerd, maar dat hier in de praktijk te weinig inhoud aan wordt gegeven waardoor het effect gering is. Het onderwerp integriteit kan steviger op de agenda van het teamoverleg worden gezet door bijvoorbeeld:

- elk teamoverleg een medewerker een (eigen of fictief) integriteitsdilemma te laten bespreken en daarover te discussiëren;
- (integriteits)deskundigen uit te nodigen om iets over integriteit te vertellen of om verhalen uit de praktijk te delen;
- filmpjes met integriteitdilemma's te laten zien en bespreken;
- rollenspellen te spelen waarin integriteitsonderwerpen worden behandeld, al dan niet met behulp van acteurs of andere derden;
- het delen van nieuwsberichten en artikelen met betrekking tot integriteit;
- etc.

Naast de reguliere momenten in de bedrijfsvoering waarbij aandacht aan integriteit wordt besteed, zijn ook andere interventies soms opportuun. In het integriteitsbeleidsplan kan worden vastgelegd aan welke interventies de organisatie behoefte heeft en op welke momenten hier aandacht aan zal worden besteed. Hierbij kan worden aangesloten bij reeds bestaande initiatieven, zoals de jaarlijkse Week van de Integriteit.

- **Serious gaming**

Serious gaming is bezig aan een stevige opmars. Bij serious gaming gaat het niet primair om vermaak, maar is het spel een middel om een gewenst doel te bereiken. De zogeheten integriteitsspellen zijn er in verschillende soorten en maten. Er bestaan externe aanbieders, maar ook binnen waterschappen zijn initiatieven ontwikkeld.

- **Dilemmakaarten**

Een laagdrempelige en toegankelijke manier is om in kleine groepen te werken met vragen en dilemma's die geprint zijn in een handzaam formaat. Vragen kunnen gericht zijn op kennis van de relevante gedragsregels of over het maken van keuzes in concrete situaties. Door met elkaar te reflecteren op de vragen worden verschillende invalshoeken belicht. Kaarten kunnen relatief eenvoudig zelf worden gemaakt of bij commerciële aanbieders worden afgenomen.

- **Bordspellen**

Om het spelelement nog meer te benadrukken zijn er ook bordspellen ontwikkeld, die gepaard gaan met opdrachten, vragen en dilemma's. Waterschappen hebben dit in sommige gevallen reeds zelf ontwikkeld. Ook zijn er externe partijen die bordspellen aanbieden. Een goed bordspel nodigt de deelnemers uit om niet enkel sociaal wenselijke antwoorden te geven.

- **Polls en enquêtes**

Polls en enquêtes, op het eigen intranet of bijvoorbeeld bij de koffiemachine, om medewerkers stelling te laten nemen over een concreet vraagstuk, zijn een gemakkelijk en efficiënt middel om integriteit onder de aandacht van medewerkers te brengen. Dit soort interventies is vooral bedoeld om op regelmatige basis het bewustzijn te prikkelen en medewerkers inzage te bieden in andere invalshoeken.

Verdiepingstrainingen

Het is een overweging waard om medewerkers op gestructureerde wijze (bij) te scholen. Door middel van verdiepingstrainingen, kan een groter leerrendement worden bereikt. Uiteraard is het van belang om in het trainingsaanbod onderscheid te maken in doelgroepen: toon en taal zijn belangrijk.

Grosso modo leidt een insteek langs twee wegen doorgaans tot het beste resultaat: 1) kennis en bewustzijn van de relevante spelregels en het herkennen (en erkennen) van potentiële risico's; en 2) de morele competentie om bij lastige afwegingen, verantwoorde beslissingen te nemen. Voor leidinggevenden geldt daarnaast dat management van integriteit een separate tak van sport is.

- **Integriteit voor ambtenaren**

Verschillende partijen bieden trainingen aan voor ambtenaren op het gebied van integriteit. De exacte inhoud verschilt per aanbieder, maar doorgaans komen onderwerpen als nut en noodzaak van integriteit, relevante spelregels en het (h)erkennen van en omgaan met potentiële risico's aan bod.

- **Moreel beraad**

De hiervoor genoemde serious games, bordspellen en de inzet van dilemmakaarten bieden een laagdrempelige en toegankelijke manier om met elkaar in gesprek te gaan over dilemma's. Een training waarin meer verdieping wordt gezocht in het benaderen van integriteitsdilemma's is de training Moreel beraad of Morele oordeelsvorming. Er zijn verschillende partijen op de markt die deze trainingen aanbieden. Deelnemers van deze training krijgen een methodiek aangereikt, waarmee zij zelf de meest morele oplossing bij een lastig vraagstuk kunnen ontdekken. Met de methodiek zal in de training geoefend worden.

- **Leidinggeven aan integriteit**

Er bestaan trainingen op het gebied van integriteit die speciaal ontwikkeld zijn voor leidinggevenden. Zo'n training biedt leidinggevenden handvatten om beter inhoud te geven aan de

integriteitsaspecten van hun werk. Ingegaan wordt bijvoorbeeld op het open houden en aangaan van de dialoog over het thema integriteit, het bekleden van een voorbeeldfunctie, en het creëren van een veilige werkomgeving waarin medewerkers op integere wijze kunnen functioneren, zich gewaardeerd voelen en elkaar tevens scherp houden.