



Toolbox Integriteit:
Handreiking Beleid
toetsen en verbeteren

Inleiding

Integriteitsbeleid werkt goed als het echt leeft in de organisatie. Management en medewerkers kennen het beleid, begrijpen wat het betekent en handelen ernaar. Dat lukt beter als medewerkers zich in het beleid herkennen en als het past bij de cultuur van de organisatie. Daarom is het belangrijk om regelmatig te toetsen of het integriteitsbeleid nog actueel is en goed werkt.

Kijk daarbij ook hoe medewerkers integriteit en omgangsvormen ervaren. Dit noemen we het ethisch klimaat. Volg daarnaast nieuwe juridische ontwikkelingen en andere veranderingen die invloed kunnen hebben op het beleid.

Haal ook op andere manieren informatie op, bijvoorbeeld via gesprekken, metingen of signalen uit de organisatie. Zo'n inventarisatie laat zien wat goed gaat en waar verbetering nodig is.

In één oogopslag: van signalen naar verbetering			
1. <i>Ophalen</i>	2. <i>Duiden</i>	3. <i>Bespreken</i>	4. <i>Verbeteren</i>
Verzamel signalen via gesprekken, metingen, MO, vertrouwenspersoon en interviews.	Kijk wat de signalen zeggen over beleid, gedrag, cultuur en veiligheid.	Bespreek uitkomsten met management, OR en betrokken teams.	Pas beleid, communicatie, training of ondersteuning aan en volg het effect.

Integriteitscoördinatie

Wie is binnen de organisatie verantwoordelijk voor het opzetten en bijhouden van het integriteitsbeleid? Dat kan iemand zijn van P&O/HR, iemand van Juridische Zaken of een andere collega.

Goed monitoren begint met duidelijke verantwoordelijkheden. Spreek af wie wetswijzigingen volgt, signalen uit de organisatie verzamelt en verbeterpunten op de agenda zet. Wijs daarom één of meer integriteitscoördinatoren aan.

Zo krijgt het integriteitsbeleid meer samenhang en structuur. Ook voorkom je dat aanpassingen alleen tussendoor en zonder duidelijk plan gebeuren.

Rolverdeling bij integriteitscoördinatie	
<i>Rol</i>	<i>Wat doet deze rol?</i>
Integriteitscoördinator	Houdt overzicht, volgt ontwikkelingen, verzamelt signalen en zet verbeterpunten op de agenda
Management	Geeft richting, maakt keuzes en zorgt dat de organisatie verbeteringen oppakt
Medewerkers	Delen ervaringen, signalen en ideeën over beleid, gedrag en omgangsvormen
Vertrouwenspersoon	Geeft op hoofdlijnen inzicht in thema's die spelen, zonder vertrouwelijke informatie te delen

Methoden

Je kunt op vaste momenten aandacht besteden aan integriteit, bijvoorbeeld in het teamoverleg en/of goede gesprekken. Daar kun je bespreken of het beleid goed werkt en hoe mensen de omgangsvormen ervaren. Daarnaast zijn er extra manieren om informatie op te halen. Een organisatie kan bijvoorbeeld metingen doen, de vertrouwenspersoon betrekken en interviews houden.

Welke methode past bij welke vraag?		
<i>Methode</i>	<i>Geeft vooral inzicht in</i>	<i>Sterk punt</i>
Medewerkersonderzoek	Beleving, sociale veiligheid en bekendheid met het beleid.	Bereikt veel medewerkers tegelijk.
Integriteitsmeter	Beleid, maatregelen, leiderschap en naleving.	Maakt herhaling en vergelijking in de tijd mogelijk.
Vertrouwenspersoon	Terugkerende thema's, signalen en aandachtspunten uit gesprekken.	Brengt signalen uit de praktijk dichtbij.
Interviews	Verdieping, voorbeelden en uitleg achter ervaringen van medewerkers.	Geeft ruimte om door te vragen.

Medewerkersonderzoek (MO)

Veel organisaties doen een medewerkersonderzoek (MO), bijvoorbeeld om te kijken hoe tevreden medewerkers zijn. Sommige gebruiken het MO ook om vragen over integriteit te stellen. Integriteit past goed als thema in zo'n onderzoek.

Met een MO haal je waardevolle informatie op. Je ziet beter of het integriteitsbeleid werkt en hoe medewerkers de sfeer en omgangsvormen ervaren. Vragen kunnen bijvoorbeeld gaan over:

- kennen medewerkers het integriteitsbeleid?
- zien zij integriteitsschendingen of ongewenst gedrag?
- weten zij wat ze kunnen doen als er iets gebeurt?
- voelen zij zich veilig?
- spreken collega's elkaar aan?
- geeft de leiding het goede voorbeeld?

Je kunt medewerkers ook vragen hoe zij het ethisch klimaat beoordelen. Een MO is meestal anoniem. Daardoor kunnen medewerkers hun ervaringen op een veilige manier delen.

Integriteitsmeters

Er zijn commerciële partijen die speciale vragenlijsten aanbieden: integriteitsmeters. Een integriteitsmeter is een online vragenlijst die helpt om het integriteitsbeleid te toetsen en te verbeteren.

Sommige integriteitsmeters analyseren de uitkomsten met een wetenschappelijk geteste methode. De resultaten geven managementinformatie. Die informatie kun je gebruiken om het integriteitsbeleid verder te ontwikkelen.

Een integriteitsmeter kan bijvoorbeeld inzicht geven in:

- zijn maatregelen ingevoerd en gebruiken medewerkers ze?
- geven leidinggevendenden het goede voorbeeld? Dit noemen we ethisch leiderschap;
- leven medewerkers regels na en hoe handhaaft de organisatie daarop?
- welke integriteitsschendingen zien medewerkers en hoe ervaren zij die?

Als je de meting later herhaalt, zie je of de maatregelen effect hebben. Een integriteitsmeter is vaak anoniem, net als een MO. Daardoor kunnen medewerkers hun ervaringen op een veilige manier delen.

Rol vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon helpt het management om beter te begrijpen hoe medewerkers integriteit ervaren en of het beleid werkt. Je kunt de vertrouwenspersoon zien als de 'oren en ogen' van de organisatie.

Maak duidelijke afspraken over wat de vertrouwenspersoon deelt, met wie en op welke manier. Vertrouwelijke informatie blijft altijd vertrouwelijk. Vaak maakt de vertrouwenspersoon elk jaar een kort verslag voor het management. Daarin staat bijvoorbeeld:

- hoeveel gesprekken er waren;
- welke thema's speelden, in algemene termen;
- hoeveel meldingen of klachten zijn gedaan.

Je kunt ook afspreken dat de vertrouwenspersoon gevraagd en ongevraagd advies geeft. Bijvoorbeeld over wat er speelt in de organisatie en wat je kunt doen om het integriteitsbeleid te verbeteren.

Meer informatie over de rol van de vertrouwenspersoon vind je hier:

[Verdiepende handreiking Vertrouwenspersoon](#)

Interviews

Met interviews krijg je goed inzicht in hoe medewerkers integriteit en omgangsvormen ervaren. Je spreekt hiervoor een groep medewerkers, bijvoorbeeld via een steekproef.

Het voordeel van interviews is dat je kunt doorvragen. Daardoor krijg je meer uitleg, voorbeelden en context dan bij een online vragenlijst.

Zorg wel dat medewerkers zich veilig voelen om eerlijk te praten. Je kunt hiervoor een externe partij inschakelen. Die voert de gesprekken op een neutrale manier en verwerkt de uitkomsten anoniem.

Kies bij voorkeur een partij met kennis van integriteit en ongewenst gedrag. Dan worden de juiste vragen gesteld en zijn de uitkomsten beter bruikbaar.

Disclaimer

A&O Waterschappen heeft deze handreiking in 2026 met zorg samengesteld. Organisaties blijven zelf verantwoordelijk voor de toepassing ervan in hun eigen praktijk. A&O Waterschappen is niet aansprakelijk voor de gevolgen van het gebruik of de toepassing van deze handreiking.

Colofon

A&O Waterschappen

Den Haag, september 2026

Eindredactie Erika Nehmelman | A&O Waterschappen

Fiona Janssen | A&O Waterschappen

Vormgeving Derk Bettonviel | Bureau Bettonviel

Fotografie Kees Winkelman | Fotobeeldbank A&O Waterschappen

© A&O Waterschappen | 2026

A&O Waterschappen

Zuid-Hollandlaan 7

2596 AL Den Haag

06 31 93 10 44

info@aenowaterschappen.nl

www.aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

