



Toolbox Integriteit:
**Handreiking Gedragscode
integriteit**

Inleiding

Organisaties in de sector waterschappen zijn overheidswerkgevers. Voor hen geldt de Ambtenarenwet 2017. Deze wet verplicht overheidswerkgevers om integriteitsbeleid te voeren. Dit beleid moet goed ambtelijk handelen bevorderen en onderdeel zijn van het personeelsbeleid. Ook moeten overheidswerkgevers een gedragscode hebben voor goed ambtelijk handelen.

Een gedragscode geeft richting aan integer werken. De code maakt duidelijk welk gedrag past bij een integere organisatie. Ook beschrijft de code wat medewerkers mogen verwachten van elkaar, van leidinggevend en van de organisatie. Daarmee biedt de gedragscode houvast in het dagelijks werk en bij integriteitsvragen of dilemma's.

In deze handreiking lees je welke keuzes een organisatie kan maken bij het opstellen of actualiseren van een gedragscode. We leggen uit wat een gedragscode is, welk doel de code heeft, welke onderwerpen erin kunnen staan en hoe de code past binnen het bredere integriteitsbeleid.

Kern in één oogopslag:

Een gedragscode geeft houvast bij goed ambtelijk handelen. De code maakt duidelijk wat de organisatie verwacht en helpt medewerkers om zorgvuldig om te gaan met integriteitsvragen en dilemma's.

Wat is een gedragscode?

Een gedragscode bevat normen, afspraken en soms ook concrete regels over goed ambtelijk handelen. De code geeft medewerkers richting bij hun werk. Ook maakt de code duidelijk welk gedrag de organisatie verwacht en hoe medewerkers kunnen omgaan met integriteitsvragen of dilemma's.



Aanvullende werking

Een gedragscode vult wettelijke regels, cao-afspraken en interne regelingen aan. De code maakt deze regels concreter voor de dagelijkse praktijk. In de code kan staan wat medewerkers in bepaalde situaties moeten doen, maar ook welke stappen of procedures zij moeten volgen. Niet elke passage in een gedragscode heeft dezelfde juridische status als een wet, cao-bepaling of arbeidsvoorwaarde. Toch kan een medewerker op naleving van de gedragscode worden aangesproken. Daarvoor is vooral belangrijk dat de code duidelijk is vastgesteld, goed bekend is gemaakt, redelijk en begrijpelijk is geformuleerd en consequent wordt toegepast.

Normen stellen en houvast bieden

Een gedragscode heeft twee doelen. De code maakt duidelijk welk gedrag wel en niet past bij goed ambtelijk handelen. Daarnaast helpt de code medewerkers om in lastige situaties een zorgvuldige keuze te maken.

Goed integriteitsbeleid beschermt ook medewerkers. Als de verwachtingen duidelijk zijn, weten medewerkers beter waar zij aan toe zijn en wie waarvoor verantwoordelijk is. Daarom zoekt een goede gedragscode de balans tussen duidelijke regels en ruimte voor professioneel oordeel.

Alleen regels zijn meestal niet genoeg. Dan raakt uit beeld waarom de regels belangrijk zijn. Maar normen die te algemeen of te vaag zijn, bieden in de praktijk te weinig houvast. Ook wordt het dan moeilijker om medewerkers eerlijk en zorgvuldig aan te spreken op gedrag.

Balans in de gedragscode	Wat helpt in de praktijk?
Duidelijke regels	Maak concreet wat wel en niet kan
Open normen	Leg waarden uit met herkenbare voorbeelden
Professioneel oordeel	Stimuleer overleg bij twijfel of dilemma's

Evenwichtige verantwoordelijkheid

Een goede gedragscode bestaat niet alleen uit verboden en verplichtingen. De code stimuleert ook eigen verantwoordelijkheid. De werkgever geeft duidelijke kaders en gaat in gesprek over waarden, risico's en dilemma's. Medewerkers krijgen ruimte om in concrete situaties een zorgvuldige keuze te maken.

Een gedragscode kan nooit alle situaties vooraf beschrijven. Medewerkers blijven zelf verantwoordelijk voor hun handelen. De gedragscode geeft richting, biedt houvast en zorgt voor een gemeenschappelijk referentiekader.

Onderdeel van het integriteitsbeleid

Organisaties kunnen de vorm en inhoud afstemmen op hun eigen praktijk. Daarbij houden zij rekening met wet- en regelgeving, de cao, interne regelingen en het personeelsbeleid.

Thematiek

De Ambtenarenwet 2017 verplicht overheidswerkgevers om integriteitsbeleid te voeren en een gedragscode te hebben voor goed ambtelijk handelen. In het integriteitsbeleid moet in ieder geval aandacht zijn voor het bevorderen van integriteitsbewustzijn. Ook moet het beleid helpen om misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie te voorkomen.

Daarnaast bevat de wet verplichtingen over onder meer nevenwerkzaamheden, financiële belangen en het aannemen van geschenken, diensten of andere voordelen. Deze onderwerpen liggen daarom voor de hand om uit te werken in een gedragscode of in bijbehorende regelingen.

Organisaties in de sector waterschappen voeren publieke taken uit en werken met publieke middelen. Denk aan vergunningverlening, toezicht en handhaving, inkoop en aanbesteding en het omgaan met vertrouwelijke of privacygevoelige informatie. In zulke situaties kunnen integriteitsrisico's ontstaan. Medewerkers kunnen bewust of onbewust te maken krijgen met persoonlijke belangen, externe druk of oneigenlijke beïnvloeding.

Een gedragscode helpt door duidelijke normen en afspraken te geven. Dat beschermt de organisatie én medewerkers. Zij weten beter wat er van hen wordt verwacht en hebben houvast in lastige situaties.

Inhoud van de code

Een gedragscode beschrijft wat de organisatie verwacht van medewerkers. De code is schriftelijk vastgesteld, actueel en eenvoudig vindbaar. Medewerkers weten dat de code op hen van toepassing is. In de gedragscode staat in ieder geval:

- wat goed ambtelijk handelen betekent en welke kernwaarden daarbij horen;
- hoe de organisatie misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie voorkomt;
- welke normen gelden voor respectvolle omgangsvormen en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag, zowel intern als in contact met externen;
- hoe medewerkers zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke, bedrijfsgevoelige en privacygevoelige informatie;
- hoe medewerkers zorgvuldig omgaan met publieke middelen, voorzieningen en overheidsgeld;
- hoe medewerkers nevenwerkzaamheden melden en hoe de organisatie deze beoordeelt, beperkt of verbiedt als dat nodig is;
- hoe de organisatie een actueel overzicht bijhoudt van gemelde nevenwerkzaamheden en, binnen de wettelijke kaders, bepaalt welke gegevens openbaar worden gemaakt;
- welke regels gelden voor het melden van financiële belangen en transacties in effecten, voor functies waarvoor dit relevant is;
- hoe medewerkers omgaan met het aannemen, weigeren, melden en registreren van geschenken, diensten, uitnodigingen of andere voordelen;
- waar medewerkers terecht kunnen voor advies, melding of bespreking van integriteitsvragen.

Integriteitsbeleid is nooit af

Nieuwe ontwikkelingen zorgen steeds voor nieuwe integriteitsvragen. Denk aan informatiebeveiliging, privacy, sociale media en werken op afstand. Daarom vraagt integriteitsbeleid blijvend aandacht. Organisaties kunnen extra onderwerpen opnemen in de gedragscode. Zo wordt de code meer passend voor de eigen praktijk. Het is daarbij belangrijk om binnen de wettelijke kaders te blijven.

Sinds de normalisering van de ambtelijke rechtspositie werken de meeste ambtenaren op basis van een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht. De bijzondere positie van ambtenaren en de bijbehorende integriteitsverplichtingen zijn daarmee niet verdwenen. Ook onder het reguliere arbeidsrecht gelden hoge normen voor goed ambtelijk handelen.

Ook het werk zelf verandert. Organisaties werken vaker met flexibele arbeidsvormen. Denk aan kortere contracten, werken voor meerdere opdrachtgevers, werken in netwerken, prestatieafspraken en werken op afstand. Deze ontwikkelingen kunnen nieuwe integriteitsvragen oproepen.

Hoe zorg je ervoor dat nieuwe medewerkers snel begrijpen wat goed ambtelijk handelen betekent, ook als zij maar kort in dienst zijn? Hoe voorkom je belangenverstrengeling? En hoe ga je om met verschillende rollen, bijvoorbeeld publiek en privé of verschillende rollen binnen het werk? Deze vragen maken duidelijk dat integriteitsbeleid blijvend onderhoud vraagt.

Open normen en beginselen opnemen

In veel gedragscodes staan open normen en beginselen, zoals kernwaarden. Denk aan openheid, transparantie, onafhankelijkheid en zorgvuldigheid. Deze begrippen kunnen helpen om richting te geven aan integer handelen. Maar zonder uitleg blijven ze vaak te vaag. Dan worden het lege woorden en kunnen medewerkers ze verschillend uitleggen.

Beschrijf daarom zo duidelijk mogelijk wat de organisatie van medewerkers verwacht. Verwachtingen moeten concreet, kenbaar en haalbaar zijn. Een zin als 'voorkom altijd iedere schijn van belangenverstrengeling' kan in de praktijk te absoluut zijn. Het is beter om te beschrijven welke risico's medewerkers moeten herkennen, wanneer zij moeten melden of overleggen en hoe de organisatie belangen zorgvuldig afweegt.

Zo beschermt de gedragscode medewerkers ook tegen te snelle of onvoldoende onderbouwde beschuldigingen van niet-integer handelen.

Toegankelijkheid

Ook de vorm van de gedragscode is belangrijk. Kies een vorm die past bij de organisatie en bij de manier waarop medewerkers informatie gebruiken. Dat kan een toegankelijke tekst zijn, een korte lijst met normen of een combinatie met factsheets, voorbeelden of veelgestelde vragen.

Er is geen vaste vorm die altijd goed is. Het belangrijkste is dat medewerkers de gedragscode kunnen vinden, begrijpen en gebruiken. De vorm moet daarom passen bij de integriteitscultuur van de organisatie.

Totstandkoming en implementatie

Denk goed na over hoe de gedragscode tot stand komt en wordt bijgehouden. Wie stelt de code op? Welke rol hebben bestuur, directie, leidinggevenden, medewerkers en ondernemingsraad? Afhankelijk van de inhoud kan de ondernemingsraad instemmings- of adviesrecht hebben. Betrek de medezeggenschap daarom op tijd.

Het opstellen of actualiseren van de gedragscode is ook een goed moment om integriteit opnieuw onder de aandacht te brengen. Dat kan al tijdens het proces, bijvoorbeeld door medewerkers en leidinggevenden mee te laten denken over waarden, risico's en dilemma's.

Ook de communicatie over een nieuwe of aangepaste gedragscode vraagt aandacht. Alleen een bericht op intranet plaatsen is vaak niet genoeg. Bespreek de code bijvoorbeeld in teams. Dat helpt leidinggevenden om integriteit opnieuw op tafel te leggen en maakt duidelijk wat de code betekent in het dagelijks werk.

Van papier naar praktijk

- Bespreek de gedragscode regelmatig in teams
- Gebruik herkenbare dilemma's uit het dagelijks werk
- Maak duidelijk waar medewerkers terecht kunnen met vragen, zorgen of meldingen
- Herhaal de belangrijkste normen regelmatig

Vertaling naar de praktijk

Goed integriteitsbeleid werkt alleen als duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Maak daarom afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Pas de normen uit de gedragscode toe en handhaaf ze zorgvuldig als dat nodig is. Anders verliest de gedragscode haar waarde.



Bespreek daarnaast regelmatig wat open normen in de praktijk betekenen. Zo blijft de gedragscode niet alleen een document op papier, maar wordt duidelijk hoe medewerkers de code gebruiken in het dagelijks werk.

Rol van leidinggevenden

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het vertalen van de gedragscode naar de praktijk. Zij leggen de regels uit, passen ze toe en handhaven ze zorgvuldig als dat nodig is. Ook geven zij zelf het goede voorbeeld en ondersteunen zij medewerkers bij vragen of dilemma's.

Leidinggevenden kunnen de normen uit de gedragscode vertalen naar afspraken die passen bij het werk van hun team. Zo wordt duidelijk wat de code betekent in het dagelijks werk.

In de praktijk ontstaan steeds weer nieuwe situaties. Daarom is een open cultuur belangrijk. Medewerkers en leidinggevenden moeten dilemma's kunnen bespreken en keuzes kunnen uitleggen. Dat is minstens zo belangrijk als de regels op papier.

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

