



Toolbox Integriteit: **Inleiding**

Inleiding

Medewerkers in de sector waterschappen werken met een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht. Tegelijk blijven zij ambtenaar als zij werken voor een overheidswerkgever in de zin van de Ambtenarenwet 2017. Daarom gelden voor hen ook bijzondere verplichtingen, bijvoorbeeld rond goed ambtelijk handelen en integriteit.

Artikel 4 van de Ambtenarenwet 2017 verplicht overheidswerkgevers om integriteitsbeleid te voeren. Dit beleid richt zich op goed ambtelijk handelen. Het moet in elk geval aandacht geven aan integriteitsbewustzijn en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie. Het beleid hoort bij het personeelsbeleid. De werkgever moet ook zorgen voor een gedragscode voor goed ambtelijk handelen.

Goed integriteitsbeleid helpt medewerkers om integer te handelen. Het verkleint risico's en helpt om een open en betrouwbare cultuur te bouwen. Daarom mag het beleid geen papieren document blijven. Bespreek integriteit regelmatig, bijvoorbeeld bij de start van een nieuwe medewerker, in gesprekken tussen medewerker en leidinggevende en in teamoverleggen.

Kortweg komen de **kernpunten van een integriteitsbeleid** erop neer dat:

- De organisatie werkt actief aan preventie.
- De organisatie brengt integriteitsrisico's in kaart.
- Er is een duidelijke gedragscode.
- Er is een veilige meldprocedure.
- Medewerkers bespreken integriteit op de werkvloer.
- Er is, waar passend, een vertrouwenspersoon voor advies, opvang en ondersteuning. Een wettelijke verplichting voor werkgevers met 10 of meer werknemers is aangekondigd, maar de ingangsdatum is nog niet definitief.

Handreiking

Deze handreiking helpt organisaties bij het maken, onderhouden en actualiseren van integriteitsbeleid. De handreiking laat zien welke onderwerpen in het beleid horen. Ook staat erin hoe de organisatie verantwoording kan afleggen. Overheidswerkgevers moeten jaarlijks openbaar maken hoe zij het integriteitsbeleid uitvoeren en hoe zij de gedragscode naleven.

Per thema verwijst deze handreiking naar verdiepende handreikingen. Die geven extra uitleg en praktische hulpmiddelen voor specifieke onderdelen van integriteitsbeleid.

Wat is integriteitsbeleid?

Integriteitsbeleid beschrijft hoe een organisatie integer handelen stimuleert. In het beleid staan de waarden, regels en procedures van de organisatie. Het helpt om schendingen te voorkomen, zoals fraude, belangenverstrengeling, discriminatie of misbruik van bevoegdheden. Ook helpt het om een veilige werkomgeving en vertrouwen in de organisatie te versterken.

Medewerkers moeten weten wat hun rol is, welke verantwoordelijkheden zij hebben en waar hun handelingsruimte ligt. Leg dit duidelijk vast en bespreek integriteit regelmatig. Zo wordt integriteit onderdeel van het dagelijks werk. Effectief beleid bestaat uit duidelijke kaders, toegankelijke procedures en een open gesprek over dilemma's.

Waarom is een integriteitsbeleid belangrijk?

Voor overheidswerkgevers is integriteitsbeleid wettelijk verplicht. Het beleid helpt ook om vertrouwen te behouden, misstanden te voorkomen en een veilige werkomgeving te bieden. Het geeft medewerkers duidelijke kaders. Daardoor weten zij beter hoe zij integer kunnen handelen en hoe zij met dilemma's kunnen omgaan.



De belangrijkste redenen voor integriteitsbeleid op een rij:

- **Vertrouwen en reputatie:** Het behoudt en versterkt het vertrouwen van burgers en partners van de organisatie.
- **Voorkomen van incidenten:** Het helpt fraude, diefstal, belangenverstrengeling en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer te voorkomen.
- **Duidelijke richtlijnen:** Het biedt medewerkers een referentiekader voor ethisch handelen en helpt hen bij het maken van de juiste keuzes in lastige situaties.
- **Veiligheid en cultuur:** Het creëert een transparante en veilige werkomgeving waarin medewerkers zich gesteund voelen en dilemma's bespreekbaar kunnen maken.

Aandachtspunten vanuit de overheid

De wet stelt basishoudnormen voor integriteitsbeleid. Voor overheidswerkgevers moet integriteitsbeleid onderdeel zijn van het personeelsbeleid. De werkgever besteedt in elk geval aandacht aan integriteitsbewustzijn en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie. Ook moet de werkgever een gedragscode voor goed ambtelijk handelen vaststellen. Daarnaast maakt de werkgever jaarlijks openbaar hoe het integriteitsbeleid is uitgevoerd. Voor ambtenaren op wie de Ambtenarenwet 2017 van toepassing is, geldt ook de ambtseed of ambtsbelofte. Bij kwetsbare functies is het verstandig om regelmatig te kijken naar risico's, kwetsbare processen en passende maatregelen.

Kernonderdelen van een integriteitsbeleid

Integriteit werkt het best als de organisatie inzet op voorkomen, signaleren en zorgvuldig handelen bij meldingen. Het beleid bestaat daarom uit vier onderdelen:



- **Preventie:** Voorkom integriteitsschendingen en ongewenst gedrag.
- **Risicoanalyse:** Breng kwetsbare processen en functies in kaart.
- **Gedragscode:** Leg vast welk gedrag de organisatie verwacht en welk gedrag niet past.
- **Meldregeling:** Beschrijf hoe medewerkers vermoedens van misstanden of integriteitsschendingen veilig kunnen melden en hoe de organisatie deze meldingen opvolgt. Voor werkgevers met in de regel ten minste 50 werkzame personen geldt de Wet bescherming klokkenluiders. Sommige organisaties moeten ook bij minder dan 50 werkzame personen aan deze wet voldoen.

Preventie:

A. Organisatiecultuur en bewustwording

- **Open gesprek:** Stimuleer een cultuur waarin medewerkers dilemma's durven bespreken en elkaar op een respectvolle manier aanspreken.
- **Ethiek en waarden bespreken:** Maak integriteit onderdeel van het dagelijks werk. Bespreek niet alleen de regels, maar ook de keuzes die medewerkers in de praktijk maken. Organiseer bijvoorbeeld gesprekken of workshops over integriteitsdilemma's.
- **Voorbeeldgedrag van leidinggevenden:** Laat leidinggevenden actief uitdragen wat integer handelen betekent. Zij geven het goede voorbeeld in wat zij zeggen én doen.

[Klik hier voor de handreiking: Bewustwording en cultuur](#)

B. Formele Kaders en Beleid

- **Duidelijke gedragscode:** Stel een heldere, toegankelijke gedragscode op. Deze beschrijft wat de organisatie verstaat onder integer gedrag, wat de kernwaarden zijn en wat ongewenst gedrag is (zoals pesten, discriminatie, corruptie).
- **Protocollen en procedures:** Leg duidelijk vast hoe medewerkers omgaan met geschenken, nevenfuncties, belangenverstrengeling en vertrouwelijke informatie.
- **VOG (Verklaring Omtrent Gedrag):** Overweeg een VOG-beleid bij werving en selectie, in ieder geval voor functies met verhoogde integriteitsrisico's of functies waarvoor een VOG wettelijk of organisatorisch vereist is.
- **Eed/belofte:** Ambtenaren op wie de Ambtenarenwet 2017 van toepassing is, leggen de eed of belofte af. Leg in het beleid vast voor wie dit geldt en hoe dit proces wordt georganiseerd.

[Klik hier voor de handreiking: Ambtseed en belofte](#)

C. Structurele en Operationele Maatregelen

- **Risicoanalyse:** Onderzoek de organisatie regelmatig op kwetsbare onderdelen (bijvoorbeeld inkoop, financiën) waar integriteitsrisico's groot zijn.
- **Functiescheiding:** Zorg ervoor dat taken zodanig zijn verdeeld dat niet één persoon volledige controle heeft over risicovolle processen.
- **Vertrouwenspersoon:** Zorg dat medewerkers terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon of andere onafhankelijke functionaris voor advies, opvang en ondersteuning. Een wettelijke verplichting voor werkgevers met 10 of meer werknemers is aangekondigd, maar de ingangsdatum is nog niet definitief. Tot die tijd blijft het aanstellen van een vertrouwenspersoon een belangrijke maatregel binnen goed werkgeverschap en beleid tegen ongewenst gedrag.

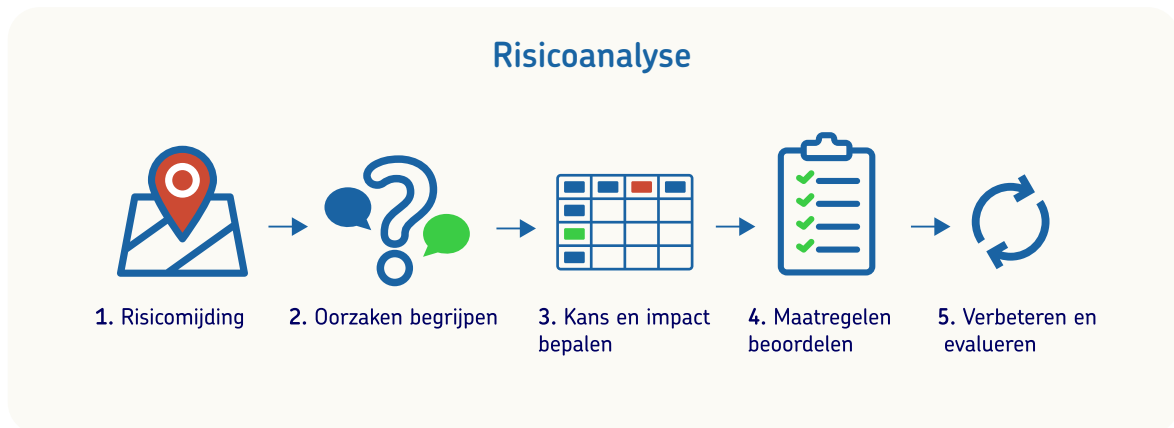
[Klik hier voor de handreiking: Vertrouwenspersoon](#)

D. Communicatie en Evalueren

- **Periodieke evaluatie:** Evalueer de code en het beleid regelmatig om te controleren of ze nog aansluiten bij de actualiteit en de praktijk.
- **Blijvende aandacht:** Integriteitsbeleid is geen eenmalige actie, maar een continu proces. Blijf het onderwerp actief onder de aandacht brengen, bijvoorbeeld in werkoverleggen.

[Klik hier voor de handreiking: Beleid toetsen en verbeteren](#)

Risicoanalyse:



A. Risico's in kaart brengen (inventarisatie)

Breng in kaart op welke plekken de organisatie kwetsbaar is voor integriteitsrisico's. Denk bijvoorbeeld aan:

- **Belangenverstrengeling:** Kijk naar (neven)functies, zakelijke relaties en geschenken die de besluitvorming kunnen beïnvloeden.
- **Misbruik van middelen en informatie:** Let op risico's zoals diefstal, fraude of het lekken van vertrouwelijke, gevoelige of privacygevoelige informatie.
- **Corruptie en favoritisme:** Breng risico's in beeld rond omkoping, vriendjespolitiek en oneerlijke inkoopprocedures.
- **Ongewenst gedrag en cultuur:** Onderzoek signalen van een angstcultuur, intimidatie, discriminatie of groepsdruk.

[Klik hier voor de handreiking: Nevenwerkzaamheden en financiële belangen](#)

B. Oorzaken en context analyseren

Onderzoek waarom een risico aanwezig is. Kijk daarbij naar:

- **Organisatiecultuur:** Is er genoeg openheid, toezicht en voorbeeldgedrag van leidinggevendenden?
- **Werkprocessen:** Zijn taken en verantwoordelijkheden goed gescheiden? Voorkom bijvoorbeeld dat één persoon kan bestellen én betalen. Controleer ook of administratieve controles goed werken.
- **Externe factoren:** Houd rekening met veranderingen in wetgeving of met zakendoen in regio's waar corruptierisico's groter zijn.

[Klik hier voor de handreiking: Kwetsbare functies in beeld](#)

C. Impact en waarschijnlijkheid bepalen

Niet elk risico is even groot. Beoordeel daarom per risico:

- **Kans:** Hoe groot is de kans dat het risico zich voordoet?
- **Impact:** Wat is de schade als het risico werkelijkheid wordt? Denk aan financiële schade, reputatieschade, juridische gevolgen of verlies van vertrouwen.

D. Bestaande beheersmaatregelen evalueren

Controleer of de bestaande maatregelen voldoende werken:

- **Effectiviteit:** Werken regels en afspraken, zoals de gedragscode, screening en meldregeling, ook in de praktijk? Of staan ze vooral op papier?
- **Gaten (Gaps):** Waar zijn extra maatregelen nodig om het risico te verkleinen?

E. Specifieke aandachtspunten bij personen (screening)

Let bij de benoeming van nieuwe medewerkers of bestuurders op punten die relevant zijn voor de functie:

- **Arbeidsverleden en opleiding:** Controleer of diploma's en werkervaring kloppen.
- **Financiële positie:** Let op schulden of lopende juridische procedures als die de kwetsbaarheid voor druk of chantage kunnen vergroten.
- **Integriteitsverklaring/VOG:** Bepaal per functie of een integriteitsverklaring, screening of VOG passend en toegestaan is. Houd rekening met proportionaliteit, privacyregels en de aard van de functie.

Gedragscode:

A. Kernwaarden en professioneel gedrag

Beschrijf in de gedragscode welk gedrag de organisatie verwacht van medewerkers. Maak duidelijk welke waarden centraal staan en hoe medewerkers die in de praktijk toepassen.

- **Kernwaarden:** Benoem de belangrijkste waarden, zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, respect, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid.
- **Professionele houding:** Beschrijf hoe medewerkers omgaan met collega's, inwoners, klanten, leveranciers en andere betrokkenen. Leg daarbij de nadruk op respectvolle omgangsvormen.
- **Voorkomen van ongewenst gedrag:** Geef duidelijke richtlijnen om pesten, discriminatie, intimidatie en machtsmisbruik te voorkomen.

B. Belangenverstrengeling en nevenfuncties

Maak duidelijk hoe medewerkers privébelangen en zakelijke belangen gescheiden houden.

- **Privé en zakelijk scheiden:** Beschrijf hoe medewerkers situaties voorkomen waarin persoonlijke belangen botsen met het belang van de organisatie.
- **Nevenwerkzaamheden:** Leg vast wanneer medewerkers nevenfuncties moeten melden en wanneer de organisatie deze kan beperken of verbieden.
- **Geschenken en uitnodigingen:** Geef duidelijke kaders voor het aannemen van geschenken, relatiegeschenken, reizen of uitnodigingen.

C. Informatiebeveiliging en bedrijfsmiddelen

Beschrijf hoe medewerkers zorgvuldig omgaan met informatie en middelen van de organisatie.

- **Vertrouwelijkheid:** Leg vast hoe medewerkers omgaan met gevoelige, persoonlijke of bedrijfsgegevens.
- **Gebruik van middelen:** Beschrijf hoe medewerkers organisatie-eigendommen verantwoord gebruiken, zoals computers, internet, dienstauto's en telefoons.
- **Social media:** Geef richtlijnen voor uitingen op social media, vooral wanneer die de organisatie kunnen raken.

D. Melden en aanspreekbaarheid

Maak duidelijk hoe medewerkers zorgen kunnen uiten, elkaar kunnen aanspreken en vermoedens van misstanden kunnen melden.

- **Aanspreekcultuur:** Stimuleer dat medewerkers elkaar op een respectvolle manier aanspreken op gedrag dat niet past bij de gedragscode.
- **Klokkenluidersregeling:** Leg vast hoe medewerkers vermoedens van misstanden veilig en vertrouwelijk kunnen melden en hoe de organisatie deze meldingen opvolgt. Voor werkgevers met in de regel ten minste 50 werkzame personen moet de interne meldprocedure voldoen aan de Wet bescherming klokkenluiders. Denk aan een onafhankelijke functionaris, vertrouwelijke behandeling van de identiteit van de melder, registratie van meldingen en bescherming tegen benadeling.
- **Vertrouwenspersoon:** Maak duidelijk dat medewerkers bij een vertrouwenspersoon terecht kunnen voor advies en ondersteuning.

[Klik hier voor de handreiking: Klokkenluidersregeling](#)

E. Compliance en Sancties

- **Wetten en regels:** Naleving van relevante wetgeving (zoals aanbestedingsregels) en interne reglementen.
- **Sanctiebeleid:** Duidelijkheid over de consequenties als de gedragscode wordt overtreden.

Meldregeling:**A. Toegankelijkheid en veiligheid van de melder**

Zorg dat medewerkers eenvoudig, veilig en vertrouwelijk een melding kunnen doen.

- **Veilige meldkanalen:** Richt meerdere laagdrempelige meldkanalen in, zoals telefoon, een digitaal portaal of een persoonlijk gesprek.
- **Anonieme meldingen:** Onderzoek of anoniem melden zorgvuldig kan worden ingericht. Neem dit als mogelijkheid op in het beleid als dit past bij de organisatie en de geldende wet- en regelgeving.
- **Bescherming tegen benadeling:** Bescherm de melder tegen benadeling door de melding, zoals ontslag, overplaatsing, intimidatie of andere nadelige maatregelen.
- **Vertrouwenspersoon Integriteit (VPI):** Wijs een vertrouwenspersoon aan bij wie de melder terecht kan voor advies en ondersteuning. Maak duidelijk dat deze persoon een geheimhoudingsplicht heeft.

B. Inhoud en ontvangst van de melding

Beschrijf wanneer sprake is van een melding en welke informatie nodig is om de melding goed te beoordelen.

- **Duidelijke definitie:** Leg uit wat de organisatie verstaat onder een integriteitsschending, zoals fraude, corruptie, belangenverstrengeling, machtsmisbruik of ongewenst gedrag.
- **Inhoud van de melding:** Geef aan welke informatie de melder bij voorkeur aanlevert. Denk aan: wie is betrokken, wat is er gebeurd, wanneer gebeurde dit en is er bewijs beschikbaar?
- **Ontvangstbevestiging:** Bevestig de ontvangst van een melding binnen de geldende termijn. Valt de melding onder de Wet bescherming klokkenluiders? Dan ontvangt de melder binnen zeven dagen een ontvangstbevestiging. Binnen drie maanden na die bevestiging informeert de organisatie de melder over de beoordeling en opvolging van de melding.

C. Zorgvuldige onderzoeksprocedure

Zorg voor een zorgvuldig, onafhankelijk en transparant onderzoek.

- **Objectiviteit:** Laat de melding onafhankelijk en objectief onderzoeken.
- **Hoor en wederhoor:** Geef de beschuldigde de mogelijkheid om te reageren op de melding of beschuldiging.
- **Termijnen:** Werk met duidelijke en haalbare termijnen voor onderzoek, besluitvorming en terugkoppeling. Sluit aan bij de wettelijke termijnen als de Wet bescherming klokkenluiders van toepassing is.
- **Bescherming van betrokkenen:** Bescherm de privacy en identiteit van de melder, de beklaagde en andere betrokkenen.

D. Afhandeling en nazorg

Leg vast hoe de organisatie een melding afrondt en welke nazorg zij biedt.

- **Rapportage:** Stel een vertrouwelijk onderzoeksrapport op met conclusies en aanbevelingen.
- **Terugkoppeling:** Informeer de melder en betrokkenen over de uitkomst, binnen de grenzen van de privacywetgeving en de AVG.
- **Maatregelen:** Neem waar nodig disciplinaire maatregelen of verbeter de processen binnen de organisatie.

Aandachtspunten

- **Continu proces:** Zie een integriteitsrisicoanalyse niet als een eenmalig project, maar als een doorlopend proces. Evalueer, rapporteer en actualiseer de analyse regelmatig.
- **Bekendheid:** Zorg dat alle medewerkers de gedragscode en meldregeling kennen. Communiceer het beleid actief en maak het goed vindbaar. Stimuleer ook een cultuur waarin medewerkers integriteit bespreken en elkaar feedback en feedforward geven.
- **Maatwerk:** Laat het beleid aansluiten bij de specifieke risico's, werkzaamheden en cultuur van de organisatie.
- **Voorbeeldgedrag:** Zorg dat de regels zichtbaar terugkomen in het dagelijks werk. Leidinggevendens spelen hierin een sleutelrol door het goede voorbeeld te geven.

Beleid en praktijk

Er kan een groot verschil zijn tussen beleid op papier en gedrag in de praktijk. Zorg daarom dat integriteitsbeleid zichtbaar wordt in het dagelijks handelen van medewerkers en leidinggevendens. De volgende tips helpen daarbij.

Bewustwording en educatie: hoe zorg je dat het leeft?

- **Ontwikkeling:** Stel het integriteitsbeleid samen op met medewerkers uit verschillende delen van de organisatie. Betrek bijvoorbeeld OR-leden, leidinggevendens, HR, medewerkers uit de binnendienst en medewerkers uit de buitendienst.
- **Training en workshops:** Train medewerkers en vrijwilligers in het herkennen en bespreken van integriteitsdilemma's.

- **Inwerkprogramma:** Informeer nieuwe medewerkers direct bij indiensttreding over het integriteitsbeleid, de gedragscode en de meldregeling.
- **Bespreken van dilemma's:** Maak integriteit een vast agendapunt in teamoverleggen. Zo stimuleer je een open cultuur waarin medewerkers dilemma's durven bespreken.

Organisatie en personeel: wie controleert wat?

- **Aannamebeleid:** Maak vooraf duidelijk voor welke functies screening, referentieonderzoek of een VOG nodig is. Pas deze maatregelen vooral toe bij functies met verhoogde integriteitsrisico's en zorg dat ze proportioneel zijn.
- **Eed/belofte:** Leg vast welke medewerkers de eed of belofte afleggen. Voor ambtenaren op wie de Ambtenarenwet 2017 van toepassing is, hoort dit bij de wettelijke integriteitsverplichtingen.
- **Vertrouwenspersoon:** Zorg bij voorkeur nu al voor een goed bereikbare interne of externe vertrouwenspersoon. Let daarbij op deskundigheid, onafhankelijkheid en voldoende tijd en middelen. Een wettelijke verplichting voor werkgevers met 10 of meer werknemers is aangekondigd, maar de ingangsdatum is nog niet definitief.
- **Voorbeeldfunctie leidinggevenden:** Maak duidelijk dat leidinggevenden een voorbeeldrol hebben. Zij dragen integer gedrag actief uit in wat zij zeggen en doen.

[Klik hier voor de modelregeling: Melding vermoeden van een misstand](#)

Meer lezen:

Ambtenarenwet 2017: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-123.html>

Integriteit overheid: <https://www.rijksoverheid.nl/themas/overheid-en-democratie/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties>

Personele informatie Rijk Integriteit: <https://www.p-direkt.nl/informatie-rijkspersoneel-2020/rechten-en-regels/integriteit/integriteitsbeleid>

Vertrouwenspersoon: <https://www.oprijk.nl/bedrijfszorg/informatie-voor-medewerkers/professionals/vertrouwenspersoon>

Wet bescherming klokkenluiders: <https://www.wetbeschermingklokkenluiders.nl/>

Huis voor klokkenluiders: <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/>

Modelklachtenregeling ongewenst gedrag: <https://vng.nl/sites/default/files/2024-03/klachtenregeling-landelijke-klachtencommissie-ongewenst-gedrag-voor-de-decentrale-overheid.pdf>

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

