

TOETSING VAN BELEID, BELEVING EN EFFECTIVITEIT

Inleiding

Integriteitsbeleid is effectief wanneer het goed is ingebed in de organisatie en bij het management en de medewerkers bekend is en wordt nageleefd. Daarvoor is nodig dat medewerkers zich met het beleid (intrinsiek) kunnen identificeren en dat het aansluit bij de organisatiecultuur. Waterschappen doen er in dit kader goed aan om periodiek een inventarisatie te maken van (de effectiviteit van) vigerend beleid op het gebied van integriteit en van de beleving van integriteit en omgangsvormen binnen de organisatie (ethisch klimaat). Uiteraard hoort daarbij dat actuele (juridische) ontwikkelingen worden gevolgd. Maar ook langs andere weg relevante informatie verzamelen verdient aanbeveling. Een dergelijke inventarisatie kan aanknopingspunten opleveren ter verbetering van integriteitsbeleid.

Uit een rondgang langs vertegenwoordigers van waterschappen blijkt dat er wel behoefte is aan inventarisaties, maar dat hier nog niet altijd (voldoende) gebruik van wordt gemaakt.

Integriteitscoördinatie

Wie is de aangewezen persoon voor het vormgeven en onderhouden van het integriteitsbeleid? Is dat een medewerker P&O, juridische zaken of iemand anders?

Het monitoren van beleid begint bij het beleggen van verantwoordelijkheid daartoe. Voor het bijhouden van veranderende wetgeving, voor het inventariseren van verbeterpunten door interne ontwikkelingen en voor het agenderen van het thema vanuit een gestructureerde visie, is het wenselijk om één of meer functionarissen aan te wijzen als integriteitscoördinator. Toewijzing van deze verantwoordelijkheid heeft als grootste voordeel dat de regie op het overkoepelende beleid structuur krijgt en niet ad hoc aanpassingen worden gedaan.

Methoden

Naast de reguliere momenten in de bedrijfsvoering, zoals teamoverleggen en functioneringsgesprekken, waarbij aandacht aan (de effectiviteit van) vigerend beleid en de beleving van integriteit en omgangsvormen kan worden besteed, zijn ook andere interventies opportuun. Er zijn verschillende methoden waarop een waterschap inventarisaties kan verrichten. Zo zijn er verschillende meetinstrumenten die hiervoor kunnen worden ingezet, maar speelt ook de vertrouwenspersoon hierbij een belangrijke rol en kunnen interviews worden afgenomen.

Medewerkersonderzoek (MO)

Organisaties maken vaak gebruik van MO's, onder meer om de tevredenheid van medewerkers te toetsen. Door verschillende waterschappen wordt een MO al ingezet om tevens relevante informatie met betrekking tot integriteit op te halen. Integriteit kan namelijk goed als thema in een MO worden meegenomen. Op deze manier kan bij medewerkers waardevolle informatie worden opgehaald over de effectiviteit van integriteitsbeleid en de beleving van integriteit en omgangsvormen binnen de organisatie. Vragen kunnen gericht zijn op de mate waarin medewerkers bekend zijn met het integriteitsbeleid, in hoeverre zij geconfronteerd worden met integriteitsschendingen en/of ongewenst gedrag, hoe daarmee wordt omgegaan en hoe zij het ethisch klimaat van de organisatie beoordelen. Een MO is een veilig communicatiemiddel voor medewerkers.

Integriteitsmeters

Er bestaan commerciële aanbieders die specifieke meetinstrumenten aanbieden: integriteitsmeters. Een Integriteitsmeter is een online enquêteonderzoek ter ondersteuning van het integriteitsbeleid binnen een organisatie. Er bestaan integriteitsmeters waarbij de antwoorden door een wetenschappelijk onderbouwde en geteste methode worden geanalyseerd. De integriteitsmeter kan toegang bieden tot waardevolle managementinformatie die als input kan dienen voor verschillende onderdelen van het integriteitsbeleid. Een integriteitsmeter kan bijvoorbeeld een beeld schetsen van de volgende elementen:

- Indicatie van daadwerkelijke implementatie van beleidsmaatregelen;
- Ethisch leiderschap;
- Handhaving van integriteitsbeleid binnen de organisatie;
- Waargenomen integriteitsschendingen door medewerkers (aantal en soort) en de betekenis die medewerkers hieraan verlenen.

Herhaling van de meting na verloop van tijd kan uitwijzen of de genomen maatregelen het gewenste effect hebben. Een integriteitsmeter is net als een MTO een veilig communicatiemiddel voor medewerkers.

Rol vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon vervult ook een belangrijke rol in het informeren van het management over de beleving en de effectiviteit van integriteitsbeleid. De vertrouwenspersoon wordt ook wel gezien als de oren en de ogen van de organisatie. Het is derhalve zinvol om goede afspraken te maken over hoe en waarover de vertrouwenspersoon de organisatie informeert en adviseert. Gebruikelijk is dat een vertrouwenspersoon jaarlijks verslag uitbrengt aan het management over hoeveel contactmomenten er met medewerkers zijn geweest, waar dit over ging (op hoog abstractieniveau) en of en hoeveel klachten en meldingen zijn ingediend. Daarnaast kan worden afgesproken dat een vertrouwenspersoon gevraagd en ongevraagd advies verleent over wat er binnen de organisatie speelt en hoe daartegen opgetreden kan worden.

Interviews

De wijze waarop medewerkers integriteit en omgangsvormen binnen de organisatie beleven, kan goed achterhaald worden door middel van het (steekproefsgewijs) afnemen van interviews. Interviews hebben ten opzichte van digitale meetinstrumenten het voordeel dat de interviewer op een antwoord kan doorvragen en een antwoord meer context krijgt. Wel dient de veiligheid van de medewerkers te worden gewaarborgd. Dit kan bijvoorbeeld door het inschakelen van een externe partij die interviews afneemt op een neutrale locatie en op basis van anonimiteit. Gedacht kan worden aan een externe partij die deskundig is op het gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen om zo te waarborgen dat juiste en gerichte informatie uit de interviews wordt gehaald.