



HUIS VOOR  
KLOKKENLUIDERS

PUBLICATIE KENNIS & PREVENTIE

# Communiceren over integriteit: inzichten en tips voor integriteitsprofessionals

18 augustus 2023

## Communiceren over integriteit: inzichten en tips voor integriteitsprofessionals

# INLEIDING

Communiceren over integriteit is belangrijk maar lang niet altijd makkelijk. Daarom zet het Huis voor Klokkeluiders enkele inzichten en tips voor u uiteen. Dit overzicht is primair bedoeld voor integriteits- en compliance functionarissen als ondersteuning bij het (beter) communiceren over integriteit binnen de eigen organisatie.

Om integriteit goed te kunnen bevorderen in organisaties is het van belang om er goed over te communiceren. Integriteit is echter geen gemakkelijk en vanzelfsprekend gespreksthema. Het wordt nogal eens gezien als een vaag, overbodig, moralistisch en lastig te operationaliseren begrip. Daarom is het belangrijk om duidelijk te maken wat integriteit precies inhoudt en hoe zich dat vertaalt naar het dagelijks handelen.

Integriteit wordt aangemoedigd door open communicatie en goed voorbeeldgedrag en is daarmee ook non-verbaal van aard. Daarnaast is integriteit niet louter een interne kwestie. Integriteitskwesties kunnen een grote maatschappelijke impact hebben. Los daarvan hecht de buitenwacht ook steeds meer belang aan integriteit en ethiek in organisaties. Van organisaties vergt dit dat zij goed nadenken over integriteitsbevordering en over de wijze waarop zij daar effectief over kunnen communiceren. Enkele inzichten en tips over het communiceren over integriteit zetten wij hierna voor u in acht stappen uiteen.

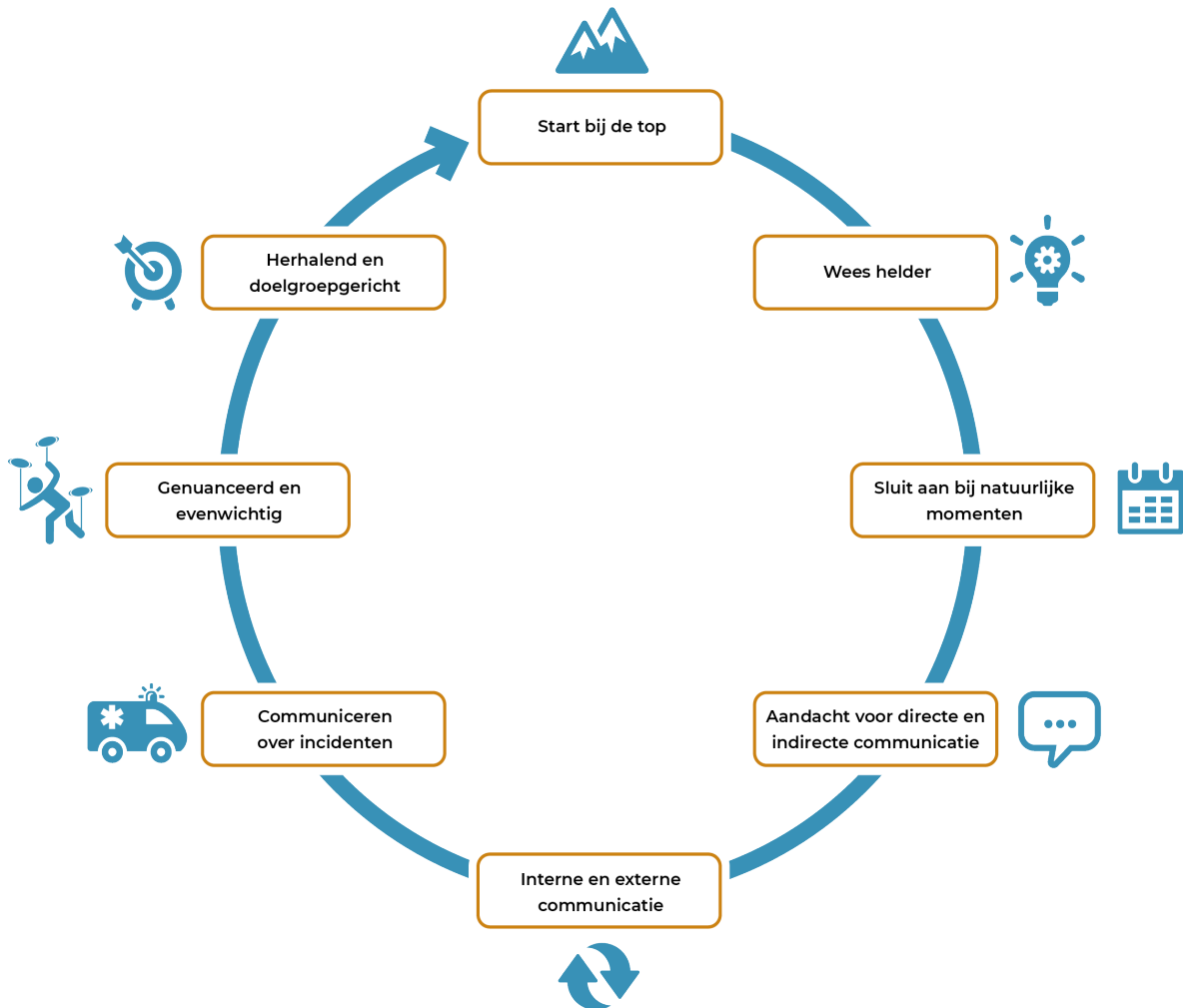
Deze brochure kwam tot stand op basis van gesprekken en interviews met communicatie- en integriteitsprofessionals van verschillende organisaties uit de private en publieke sector. Hartelijk dank voor de enthousiaste en vrijwillige bijdragen van de respondenten van Rabobank, Diversity, gemeente Rotterdam, gemeente Amsterdam, ministerie BZK, ProRail, NOC NSF, VNG, AWWN, FNV, ACM, Frank Peters (adviseur reputatiemanagement en crisiscommunicatie) en Edgar Karssing (hoogleraar Filosofie, Beroepsethiek en Integriteitsmanagement).

# SAMENVATTING

In deze brochure geven we acht tips die van belang zijn om goed te communiceren over integriteit. De hoofdlijnen daarvan, ziet u hier op een rijtje:

1. Begin bij de top: het management is een belangrijke cultuurdrager van de organisatie. Communicatie over integriteit begint daarom bij het management, dat met commitment in woord en daad, het belang van integriteit tot uitdrukking brengt.
2. Wees helder: bepaal vooraf waar u het concreet over wilt hebben, wie de doelgroep is en wat u met uw communicatie wil bereiken.
3. Sluit aan bij natuurlijke momenten: het op verschillende manieren en momenten onder de aandacht brengen van het thema integriteit draagt eraan bij dat het onderdeel van de cultuur uit gaat maken. Een tip is om daarvoor aan te sluiten bij 'natuurlijke momenten' zoals bij het in diensttreden van medewerkers, bij teamoverleg of wanneer medewerkers een nieuwe functie krijgen.
4. Aandacht voor directe en indirecte communicatie: non-verbale of indirecte communicatie is minstens even belangrijk als directe (verbale) communicatie. Het gedrag van medewerkers wordt dan ook in grote mate bepaald door wat de organisatie echt waardeert. Zorg dat dit aansluit bij wat er in woorden wordt gezegd.
5. Interne en externe communicatie: communiceren over integriteit is niet alleen belangrijk voor de medewerkers van de organisatie maar ook daarbuiten. Ook externe belanghebbenden zoals burgers en klanten hechten steeds meer belang aan het integer handelen van organisaties en daarom is het goed daarover proactief te communiceren.
6. Communiceren over incidenten: hoe te communiceren tijdens een crisis en hoe kan een incident aanleiding geven om afspraken opnieuw onder de aandacht te brengen of om de integriteitsaanpak verder aan te scherpen. Deze brochure geeft u een aantal vuistregels mee.
7. Genuanceerd en evenwichtig communiceren: als integriteit alleen wordt besproken als er dingen mislopen dan krijgt integriteit, dat in essentie een positief begrip is, een negatieve connotatie. Dat kan tot gevolg hebben dat mensen integriteit louter gaan associëren met wat het juist niet is: schendingen, problemen en misstanden en ze zich er liever van afsluiten. Het is dus van belang om genuanceerd en evenwichtig te communiceren.
8. Goede informatieoverdracht is gebaseerd op de principes van herhaling en doelgroepgerichte communicatie. De kunst is te herhalen zonder dat mensen interesse verliezen en afhaken. Zorg dat het boeiend blijft, bijvoorbeeld door in te spelen op de actualiteit en je doelpubliek te betrekken.

## Acht tips die van belang zijn om goed te communiceren over integriteit



# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1. Begin bij de top</b>	<b>7</b>
<b>2. Wees helder</b>	<b>8</b>
<b>3. Sluit aan bij natuurlijke momenten</b>	<b>9</b>
<b>4. Aandacht voor directe en indirecte communicatie</b>	<b>10</b>
<b>5. Interne en externe communicatie</b>	<b>11</b>
<b>6. Communiceren over incidenten</b>	<b>12</b>
<b>7. Genuanceerd en evenwichtig communiceren</b>	<b>13</b>
<b>8. Herhalend en doelgroepgericht</b>	<b>14</b>

# 1. BEGIN BIJ DE TOP

Het management is een belangrijke cultuurdrager van de organisatie. Communicatie over integriteit begint daarom bij het management. Duidelijk commitment in woord en in daad dat het belang van integriteit tot uitdrukking brengt, is daarbij onmisbaar. De volgende aandachtspunten kunt u als integriteitsfunctionaris aan het management meegeven:

- wees u bewust van de organisatiewaarden en -normen en hoe je daarnaar handelt;
- wees u bewust van de integriteitsrisico's die (kunnen) voorkomen op de werkvloer;
- ethisch leiderschap is van invloed op hoe medewerkers zich gedragen, of zij kwesties bespreekbaar durven te maken en of zij deze uiteindelijk ook durven te melden;
- wees beschikbaar en makkelijk aanspreekbaar voor medewerkers. Sta open voor signalen, bereid je voor op het ontvangen van meldingen en het correct behandelen daarvan;
- volg een training in ethisch leiderschap zowel individueel en als groep;
- verbind integriteit met de andere relevante thema's als diversiteit, sociale veiligheid, interne controle en informatieveiligheid zodat deze thema's elkaar kunnen versterken;
- leer van incidenten. Kijk niet alleen naar het individuele incident, maar ook naar het bredere (organisatie)plaatje waarbinnen incidenten zich hebben kunnen voordoen.

## 2. WEES HELDER

Integriteit is een breed en veelzijdig topic. Bepaal daarom vooraf waar u het concreet over wilt hebben, wie de doelgroep is en wat u met uw communicatie wil bereiken. Hierbij een aantal tips die kunnen helpen om de communicatie over integriteit scherp te stellen:

- te veel aandachtspunten doet de boodschap verzanden, dus wil niet te veel vertellen maar spitst u toe op een beperkt aantal concrete kernpunten;
- houd het simpel, vermijd wollige taal en maak het concreet door voorbeelden te geven die herkenbaar zijn voor de organisatie;
- wees helder over wat u wilt dat mensen doen, bijvoorbeeld: Neem bij twijfelcontact op met de vertrouwenspersoon, leidinggevende of integriteitsfunctionaris;
- vind niet te vaak dingen vanzelfsprekend, bijvoorbeeld waarom is integriteit en integer werken belangrijk voor de organisatie. Ga er niet vanuit dat dit voor iedereen duidelijk is;
- communiceren (over integriteit) is een vak, daarom is het goed dat de integriteitsmanager zich laat ondersteunen door communicatieprofessionals.



### 3. SLUIT AAN BIJ NATUURLIJKE MOMENTEN

Communiceren over integriteit kan op vele manieren en op verschillende momenten. Een goede tip is om aan te sluiten bij 'natuurlijke momenten'. Het op verschillende manieren en momenten onder de aandacht brengen van het thema integriteit draagt eraan bij dat het onderdeel van de cultuur uit gaat maken. Voorbeelden van dergelijke natuurlijke momenten zijn:

- het aantrekken van nieuwe medewerkers. Neem het belang van integriteit expliciet op in vacatureteksten.
- tijdens de wervingsprocedure. Bevraag tijdens het sollicitatiegesprek of de selectieproeven de kandidaat op het onderwerp integriteit.
- bij het in diensttreden van nieuwe medewerkers. Licht tijdens de introductie cursus voor nieuwe medewerkers toe wat integriteit betekent voor de organisatie en hoe eenieder hieraan bijdraagt.
- met het afleggen van de eed/belofte (ambtelijke dienst). Door het uitspreken van de eed of belofte en dat te koppelen aan integriteit breng je het niet alleen in herinnering maar spreken medewerkers hun engagement om integer te werken expliciet uit en zijn andere collega's en de organisatie daar getuige van. Het is krachtig als de organisatie op dat moment belooft de medewerkers daarbij te ondersteunen en daarmee een wederzijds engagement aangaat.
- tijdens teamoverleggen. Vraag of medewerkers ergens tegenaan lopen, of ze suggesties hebben om dingen nog beter aan te pakken of dat ze vragen hebben. Oefen ook eens samen rond een integriteitsdilemma.
- wanneer medewerkers een nieuwe functie krijgen. Met een andere functie, zijn er mogelijk andere integriteitsaspecten die aan de orde zijn. Dat geldt zeker bij leidinggevende functies waar ethisch leiderschap een deel uitmaakt van de verantwoordelijkheden. Ga na of de medewerker zich hiervan bewust is en in welke mate deze vaardigheden verworven zijn of nog verder ontwikkeld moeten worden.
- bij functionerings- en exitgesprekken kan het belang van integriteit onder de aandacht gebracht worden. Ga na of integriteitskwesaties of cultuur een reden is van onvrede of vertrek.

## 4. AANDACHT VOOR DIRECTE EN INDIRECTE COMMUNICATIE

Bij het communiceren over integriteit is het van belang dat u oog heeft voor de consistentie tussen directe (formele) en indirecte (informele) communicatie uitingen. Directe uitingen zijn boodschaps-bronnen die direct gericht zijn op het uitdragen van het belang van integriteit, terwijl indirecte boodschaps-bronnen betrekking hebben op gesteld gedrag dat daar al dan niet mee in lijn is. In totaal kunnen vijf verschillende boodschaps-bronnen onderscheiden worden:

- het verhaal, waarmee een organisatie in woorden overbrengt dat integriteit belangrijk is;
- de integriteitswaarden, -normen en -aspiraties van de organisatie;
- de integriteitsregels, procedures en maatregelen van de organisatie;
- het feitelijke gedrag in organisaties;
- de beslissingen die in organisaties genomen worden;

De eerste drie boodschaps-bronnen zijn direct van aard, de laatste twee zijn indirect van aard. De vijf bronnen moeten op elkaar aansluiten; anders geeft uw organisatie tegenstrijdige signalen af en kan het beeld ontstaan dat integriteit toch niet altijd even belangrijk gevonden wordt. Zo relativeren medewerkers al gauw het belang dat de organisatie hecht aan integriteit en het belang van integriteitswaarden en -regels, als ze zien dat het feitelijke gedrag in organisaties daarvan afwijkt en onbestraft blijft.

Dat geldt ook als de organisatie doelen vooropstelt of beslissingen neemt waarbij integriteit feitelijk niet mee blijkt te tellen. Bijvoorbeeld als de organisatie wel zegt dat ze integriteit hoog in het vaandel draagt maar in de keuze van haar leveranciers er niet om maalt om in zee te gaan met bedrijven die een loopje nemen met ethiek en integriteit. En als een organisatie medewerkers aanmoedigt om integer te werken en met elkaar in gesprek te gaan over integriteitsaspecten, maar tegelijkertijd aan haar medewerkers zeer krappe deadlines en onrealistische targets oplegt dan biedt dat geen ruimte om met elkaar in gesprek te gaan, en zal er geen tijd zijn om gezamenlijk ethische afwegingen te maken. De organisatie waardeert dan dus in de praktijk andere zaken dan integriteit. Het gedrag van medewerkers wordt dan ook in grote mate bepaald door wat de organisatie echt waardeert, en dat sluit niet altijd aan op wat er in woorden gezegd wordt.

Indirecte (non-verbale) communicatie is vaak krachtiger dan de directe (verbale) boodschappen. Zo moet de organisatie medewerkers informeren over de interne meldregeling. Het vertrouwen in het goed werken van de meldregeling zal in grote mate afhangen van de ervaring van medewerkers met de meldregeling. Als de beloftes worden ingelost en mensen merken dan hun melding ernstig wordt genomen, goed wordt opgepakt en tot zichtbaar resultaat leidt, dan bereikt dat meer effect dan louter zeggen dat de organisatie over een goed meldsysteem beschikt.

## 5. INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE

Communiceren over integriteit is niet alleen belangrijk voor de medewerkers van de organisatie maar ook daarbuiten. Ook externe belanghebbenden zoals burgers en klanten hechten steeds meer belang aan het integer handelen van organisaties en daarom is het goed daarover proactief te communiceren. Een aantal tips om goed intern en extern te communiceren over integriteit zijn:

- Zorg dat de interne en externe communicatie op elkaar aansluiten en consistent zijn.
- Houd er rekening mee dat de grens tussen binnen en buiten de organisatie erg vaag geworden is. Via sociale media kan interne informatie snel naar buiten komen en kunnen opinies over de organisatie die in de buitenwereld leven, een impact hebben op de werking van de organisatie.
- Ga zowel met interne medewerkers als met de buitenwacht de dialoog aan. Zorg bijvoorbeeld dat u bereikbaar en aanspreekbaar bent voor vragen of suggesties van interne en externe belanghebbenden.
- Als u aangeeft wat de normen en waarden zijn, sta dan ook open voor reacties, feedback en mogelijke meldingen. Neem dat steeds ernstig en reageer er gepast op.
- Als u een gedragscode opstelt, vraag om input aan de buitenwereld, toets die daarmee en deel de gedragscode met de buitenwereld.
- Toon wat de organisatie doet om integriteit te bevorderen en hoe ze omgaat met leer- en verbeterpunten. Bijvoorbeeld: vertel over de integriteitsaanpak in het jaarverslag.

## 6. COMMUNICEREN OVER INCIDENTEN

Het kan altijd een keer mislopen en dan is het zaak om kort op de bal te spelen. Zowel door de kwestie goed aan te pakken en daar ook goed over te communiceren. Een aantal vuistregels kunnen helpen bij de communicatie over integriteitsincidenten:

- vertel meteen wat er aan de hand is: bied feiten en vertel ook welke zaken u nog niet weet en verder onderzoekt;
- geef aan wat de volgende stappen zijn en wat u gaat doen om dergelijke incidenten in de toekomst te vermijden;
- zorg voor empathische communicatie, zeker als er gedupeerden zijn;
- neem de tijd om feiten te kunnen bieden, als het langer duurt, zeg dat dan ook;
- blijf rustig en laat u niet onder druk zetten door bijvoorbeeld (sociale) media.

Incidenten kunnen een goede gelegenheid zijn om intern de afspraken opnieuw onder de aandacht brengen. Misschien is er onduidelijkheid over hoe bepaalde afspraken moeten toegepast worden, dan is het beter om hierover de dialoog aan te gaan. Het biedt ook de gelegenheid om te vertellen wat er is gebeurd en wat er mee gedaan is. Hoe werd het incident aangepakt en welke lessen werden getrokken? Deze terugkoppeling is waardevol voor gedragsverandering. Het toont dat het ernstig wordt genomen en het loont om integriteit met elkaar te bespreken.

Incidenten zijn vaak een katalysator om (meer) werk te maken van integriteitsbeleid. Dit kan een concrete aanleiding bieden, maar vaak zakt de aandacht weer weg nadat de crisis is bezworen. Het heeft daarom de voorkeur om het integriteitsbeleid op te bouwen in een periode dat er geen crisissen alle aandacht opeisen, maar het stelselmatig op te bouwen en zo de kans op incidenten te vermijden. Als u enkel communiceert naar aanleiding van een incident, dat kan als gevolg hebben dat integriteit nadien ook enkel wordt geassocieerd met schendingen en negatieve ervaringen.

## 7. GENUANCEERD EN EVENWICHTIG COMMUNICEREN

Integriteit is een complex en soms ook beladen onderwerp. Het is dan ook belangrijk om genuanceerd en evenwichtig te communiceren. Als integriteit alleen wordt besproken als er dingen mislopen dan krijgt integriteit, dat in essentie een positief begrip is, een negatieve connotatie. Dat kan als gevolg hebben dat als mensen horen over integriteit het louter associëren met schendingen, problemen en misstanden en ze zich er liever van afsluiten. Om genuanceerd en evenwichtig te communiceren, kunnen volgende suggesties nuttig zijn:

- Communiceer niet alleen vanuit wat er niet mag. Communiceer niet met een opgeheven vingertje, maar kies primair voor een opbouwende, positieve invalshoek.
- Als integriteit toch een te beladen onderwerp is geworden waar mensen op afhaken, dan kan het helpen om het onderwerp in een breder perspectief te plaatsen of de focus te leggen op aanverwante thema's zoals ethiek, goed bestuur, professioneel handelen, of omgaan met dilemma's.
- Uiteraard kan het altijd misgaan. Klachten en meldingen, bieden de gelegenheid om stil te staan bij wat men kan leren en bieden gelegenheid voor het (her)bevestigen van bestaande normen of voor de noodzaak om deze aan te scherpen. Zo kan het nuttig zijn als blijkt dat medewerkers niet goed op de hoogte zijn van bepaalde afspraken, om dat te verhelderen naar aanleiding van het incident.
- Als er na een incident een onderzoek loopt, kan het lastig zijn om concreet over die casus te communiceren. Ga na wat er wel kan verteld worden, zonder het onderzoek en de betrokkene(n) onnodig in het gedrang te brengen. Uitkomst kan immers zijn dat er niets aan de hand is of dat er sprake was van een misverstand. Kies zorgvuldig uw woorden. Open waar mogelijk, gesloten waar nodig zou de boodschap kunnen zijn.

## 8. HERHALEND EN DOELGROEPGERICHT

Goede informatieoverdracht is gebaseerd op de principes van herhaling en doelgroepgerichte communicatie. De kunst is te herhalen zonder dat mensen het beu worden en afhaken. Zorg dat het boeiend blijft, bijvoorbeeld door in te spelen op de actualiteit en je doelpubliek te betrekken. Een aantal tips voor doelgroepgericht en herhalende maar afwisselende communicatie op een rijtje:

- Leer de doelgroepen in uw organisatie goed kennen en de integriteitsaspecten die in hun werkzaamheden aan de orde zijn. In de meeste organisaties is er een divers publiek met verschillende doelgroepen. Niet iedereen heeft daarbij dezelfde belangstelling. Als uitgangspunt moet u nagaan wat medewerkers nodig hebben om integer hun werk te kunnen doen.
- Herkenbaarheid versterkt de betrokkenheid van uw publiek. Concrete voorbeelden spreken tot de verbeelding en doen medewerkers beseffen dat zij daar ook mee te maken hebben.
- Zorg dat alle communicatie laagdrempelig en begrijpelijk is voor iedereen. Zo werd de app met de Gedragscode Integriteit van het Rijk hertaald naar B1-taalniveau. In de app verschijnt iedere week een nieuw dilemma waar mensen over kunnen nadenken, hun inschatting kunnen geven en handelingadvies krijgen.
- Het betrekken van mensen lukt beter als u niet enkel inzet op kennisinformatie maar hoofd en hart weet te verbinden. Als communicatie belang of emotie aanspreekt, helpt dat om mensen in beweging te brengen en blijft de informatie langer hangen.
- Vertel een consistent en continue verhaal, dat verankerd is in de organisatie, eerder dan losse initiatieven. Dat vraagt om een planning van periodieke communicatie bijvoorbeeld aan de hand van een overzicht of jaarkalender.
- Zorg dat de kernboodschap telkens duidelijk terugkomt zoals het vermelden waar medewerkers terecht kunnen met vragen en meldingen.
- Veel communicatie en opleiding is gericht op nieuwe medewerkers. Zo komt integriteit aan bod bij de introductie van nieuwe medewerkers en in e-learning modules. Naast het informeren van nieuwe mensen, is het zaak om ook de andere medewerkers te betrekken en hun kennis en vaardigheden bij te spijkeren, zowel over de bestaande afspraken en maatregelen als over nieuwe topics.
- Test uw communicatie eerst vooraf bij de doelgroep en stuur bij op basis van de feedback. Zoek naar wat werkt in uw organisatie. Check ook welke boodschap medewerkers krijgen, zowel verbaal als non-verbaal, want de ontvangen (onderliggende) boodschap, is misschien anders dan u bedoelde.

Dit is een uitgave van het Huis voor Klokkeluiders.

**Contactgegevens**

Muzenstraat 89-91, 2511 WB Den Haag

Telefoon: 088-13 31 000

E-mail: [info@huisvoorklokkeluiders.nl](mailto:info@huisvoorklokkeluiders.nl)

© Huis voor Klokkeluiders, augustus 2023

[www.huisvoorklokkenluiders.nl](http://www.huisvoorklokkenluiders.nl)

The background of the page is a solid orange color with a pattern of diagonal stripes in varying shades of orange, creating a sense of movement and depth.