



HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS

DE INTEGRITEITSMANAGER: EEN FUNCTIEPROFIEL

Steeds meer organisaties besluiten om een integriteitsmanager aan te stellen. De roep hiertoe neemt ook toe. Maar aan welk profiel moet zo'n integriteitsfunctionaris voldoen? In dit overzicht leest u alles over de *do's en don'ts* bij het aanstellen van een integriteitsmanager.

WAAROM EEN INTEGRITEITSMANAGER?

Het aanstellen van een integriteitsmanager maakt duidelijk dat de organisatietop serieus werk maakt van integriteit. Het leidt tot een verbetering van integriteit binnen de organisatie, omdat een integriteitsmanager de tijd en de kennis heeft om hiervoor goed beleid te ontwikkelen. Integriteit krijgt hierdoor een vaste plek op de organisatieagenda. De integriteitsmanager vervult ook een belangrijke coördinerende rol en zorgt daarmee voor samenhang tussen de verschillende integriteitsinstrumenten en -actoren.

Het aanstellen van een integriteitsmanager maakt duidelijk dat de organisatietop serieus werk maakt van integriteit

Afhankelijk van de omvang van de organisatie kan men meerdere interne integriteitsmanagers aanstellen. Kleinere organisaties kunnen zich laten adviseren door een externe integriteitsmanager. Of de krachten bundelen met andere organisaties, door samen een integriteitsmanager aan te stellen. Branche- en koepelorganisaties hebben daar een faciliterende rol in te spelen.

WAT STAAT ER IN DIT OVERZICHT?

Het 'Functieprofiel Integriteitsmanager' biedt tips voor werkgevers bij het opstellen van een functieprofiel voor integriteitsmanagers. Het kan ook gebruikt worden om te vergelijken met bestaande profielen. De precieze functieaanduiding voor de integriteitsmanager verschilt per organisatie en sector. Zo wordt onder andere gesproken over de integriteitscoördinator, integriteitsfunctionaris, *integrity manager*

of *ethics officer*.¹ Ook de functie-invulling kan verschillen. Organisaties zijn vrij in hun keuze om een dergelijke functionaris aan te stellen en in het bepalen van de functie-invulling.

In het overzicht schetsen we eerst een korte achtergrond van de integriteitsmanager. Daarna staan we stil bij de randvoorwaarden voor de functie en bij functiecombinaties die beter vermeden kunnen worden. Tot slot zijn de belangrijkste functietaken, -eisen en -competenties op een rijtje gezet.

Dit functieprofiel bouwt voort op de Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager van het Huis voor Klokkenluiders.² Voor het functieprofiel is gebruik gemaakt van diverse voorbeeldprofielen zoals die in de praktijk worden toegepast. Hieruit zijn de belangrijkste overeenkomsten geselecteerd en samengevat. Ook zijn enkele publicaties over de rol van de integriteitsmanager gebruikt voor het opstellen van het functieprofiel.

1. ACHTERGROND VAN DE INTEGRITEITSMANAGER

In de loop van de tijd zijn er steeds meer integriteitsmaatregelen voor organisaties bijgekomen. Denk bijvoorbeeld aan meldprocedures, aanbestedingsprocedures, vertrouwenspersonen, gedragscodes en screening. Maar ook aan integriteitsworkshops, integriteitsonderzoeken, risicoanalyses, dilemmatrainingen of regelingen op het gebied van privacy, nevenwerkzaamheden, geschenken, functieroulatie, functiescheiding, tucht- en handavingsprocedures. Inmiddels is het besef gegroeid dat de effectiviteit van integriteitsmaatregelen toeneemt naarmate de samenhang beter is. Daarom wordt steeds vaker geadviseerd om een integriteitsmanager aan te stellen.

Integriteitsmanagement is bij uitstek een multidisciplinair onderwerp. In de meeste organisaties spelen diverse afdelingen en functionarissen een rol bij de ontwikkeling en uitvoering van integriteitsbeleid. Denk bijvoorbeeld aan Compliance, HR, audit, financiën, juridische zaken, (informatie)beveiliging, facilitaire zaken, inkoop en communicatie. Maar ook aan de Ondernemingsraad, leidinggevenden en de (interne of externe) vertrouwenspersoon.

¹ In de private sector wordt de term compliance vaak gebruikt in plaats van integriteit. De *compliance officer* heeft oorspronkelijk een meer juridische en regel-georiënteerde taakomschrijving en richt zich op het voldoen aan relevante wetten, regels, beleidsmaatregelen, reguleringen, standaarden en soortgelijke vereisten. Inmiddels worden de woorden 'ethiek' en 'integriteit' in toenemende mate gekoppeld aan de functie van de *compliance officer*. Dit betekent dat het Functieprofiel Integriteitsmanager wellicht ook aanknopingspunten biedt voor *compliance officers*. Zie ook de Verkenning integriteitsmanagement & de integriteitsmanager (2021): <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/rapporten/2021/05/12/index>

² <https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/Publicaties/rapporten/2021/05/12/index>

Integriteitsmanagement is bij uitstek een multidisciplinair onderwerp. In de meeste organisaties spelen diverse afdelingen en functionarissen een rol bij de ontwikkeling en uitvoering van integriteitsbeleid.

De integriteitsmanager moet dus niet worden gezien als een eenpitter of als het geweten van de organisatie. Hij of zij vervangt immers niet de taken en verantwoordelijkheden van het (top)management, leidinggevenden of andere medewerkers op dat vlak. De integriteitsmanager is bij uitstek een aanjager en verbinder, die binnen de organisatie steun en draagvlak voor integriteit creëert en die de zorg voor het integriteitsbeleid coördineert, professionaliseert en bewaakt.

Met het aanstellen van een integriteitsmanager maakt de organisatietop duidelijk kenbaar dat het veel waarde hecht aan integriteit binnen de organisatie. Bovendien draagt een integriteitsmanager bij aan de kwaliteit van het integriteitsbeleid omdat deze daar ook echt de tijd en expertise voor heeft. Deze aanstelling mag daarom niet vrijblijvend of tijdelijk zijn. Het is een vaste functie die een duidelijke positionering vraagt binnen de organisatie. Wanneer de integriteitsmanager de functie verlaat, moet er een vacature komen om een nieuwe integriteitsmanager aan te stellen.

2. DE RANDVOORWAARDEN

Wat is er nodig om de functie van integriteitsmanager goed in te kunnen vullen? Een beknopte opsomming van de belangrijkste randvoorwaarden:

- Steun van het management voor het onderwerp integriteit en voor de integriteitsmanager.
- Een onafhankelijke positie van de integriteitsmanager en een duidelijk mandaat.
- Rechtstreekse rapportagelijn aan de hoogste leiding (bijvoorbeeld RvB/RvC, SG).
- Voldoende tijd en middelen, inclusief eigen budget, om de taken te kunnen vervullen.
- Duidelijke functieomschrijving en afbakening van de taken en verantwoordelijkheden.
- Goed contact met de andere integriteitsactoren, de afdeling woordvoering en externe partijen zoals toezichthouders.

3. COMBINATIE MET ANDERE ROLLEN BINNEN DE ORGANISATIE

Uit de 'Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager' van het Huis voor Klokkenluiders blijkt dat 75 % van de integriteitsmanagers hun opdracht met andere taken combineert. Zeker in kleinere organisaties is het begrijpelijk dat de functie van een integriteitsmanager niet voltijds is. Gezien het bijzondere karakter van de werkzaamheden van de integriteitsmanager is een aantal functiecombinaties echter problematisch. Voor een goede functie vervulling behoort de integriteitsmanager een onafhankelijke positie te hebben.

Gezien het bijzondere karakter van de werkzaamheden van de integriteitsmanager is een aantal functiecombinaties problematisch.

Combinatie met vertrouwenspersoon

De integriteitsmanager vervult niet tevens de rol van *vertrouwenspersoon*. De integriteitsmanager is immers primair gericht op de organisatie en adviseert de leiding en het management van de organisaties over het opzetten en verbeteren van het integriteitsbeleid.

De vertrouwenspersoon staat medewerkers bij die op hem een beroep doen en geeft advies over het (intern) melden van integriteitsschendingen of andere mistanden en ongewenst gedrag. Omwille van de onafhankelijke positie van de integriteitsmanager en de schijn van partijdigheid te vermijden, is deze functiecombinatie af te raden. Wel is het belangrijk dat de integriteitsmanager op de hoogte is van de trends die de vertrouwenspersoon opmerkt bij kwesties die medewerkers aankaarten. Zo kan de integriteitsmanager met die kennis aan de slag om het integriteitsbeleid bij te sturen en te verbeteren. De integriteitsmanager kan ook *best practices* formuleren en daarmee het voorkomen van herhalingen nastreven.

Combinatie met medewerkers die meldingen of integriteitsschendingen onderzoeken

De integriteitsmanager neemt ook niet de rol over van *iemand die interne meldingen onderzoekt*, of van een *bedrijfsjurist* of *HR-adviseur* die betrokken zijn bij het opleggen van sancties. Het onderzoeken van integriteitsschendingen heeft betrekking op incidenten die bij voorkeur worden uitgevoerd door (interne of externe) specialisten op het gebied van (forensische) audits.

In sommige organisaties voert de integriteitsmanager op verzoek van de leiding wel een beperkt vooronderzoek (triage) uit. Als dit het geval is, dan moet de integriteitsmanager beschikken over de daarvoor vereiste kennis en ervaring. Het bepalen en opleggen van juridisch gefundeerde, billijke en proportionele sancties is vervolgens een zaak van de bedrijfsjurist, samen met de HR-adviseur en het

management. De integriteitsmanager kan wel geconsulteerd worden in beide trajecten, maar zijn rol is idealiter op afstand. Daarnaast is het belangrijk dat de integriteitsmanager op de hoogte wordt gehouden van de bevindingen van de integriteitsonderzoeken, omdat dit als input gebruikt kan worden voor het verbeteren van de integriteitsmaatregelen.

Combinatie met leidinggevende functies

Is het handig om de functie van integriteitsmanager te combineren met de rol van *directielid*, lid van het *management*, of *leidinggevende*? Ook dat kan problematisch zijn, omdat zij primair verantwoordelijk zijn voor de integriteit en het integriteitsbeleid van de eenheden die onder hen vallen.

Het is de taak van de integriteitsmanager om andere managers objectief, kritisch en onafhankelijk te adviseren en te bevragen over de uitvoering van het integriteitsbeleid. Dat kan de integriteitsmanager niet doen voor zijn eigen eenheid. Ook is het de vraag of hij zijn directe collega leidinggevendens voldoende vrij kan adviseren, of hij vanuit zijn dubbelrol voldoende vertrouwd wordt door medewerkers en of hij als leidinggevende wel voldoende tijd kan vrijmaken voor zijn taken als integriteitsmanager. Uiteraard kan de integriteitsmanager wel leidinggevende zijn van een integriteitsafdeling.

Integriteitsfunctionaris als intern meldpunt

Tot slot de vraag of het wenselijk is de integriteitsmanager te laten fungeren als *meldpunt* voor integriteitsschendingen en misstanden. Organisaties met minstens 50 medewerkers zijn verplicht om in een interne meldprocedure te voorzien voor meldingen over maatschappelijke misstanden. Bij voorkeur is deze procedure (vanwege de één-loket gedachte) ook ontvankelijk voor meldingen en vragen over integriteitskwesaties en ongewenste omgangsvormen.

In de praktijk zullen medewerkers de integriteitsmanager benaderen met integriteitsvragen en -meldingen. Dat heeft als voordeel dat de integriteitsmanager hoort wat er speelt in de organisatie en welke zorgen er onder medewerkers leven. De integriteitsmanager kan op basis van de geleverde informatie al een eerste inschatting maken van de ernst van de casus en of het gaat over een integriteitsschending of een andere misstand. De integriteitsmanager kan de melder daarop op de juiste manier doorverwijzen (zoals de vertrouwenspersoon, leidinggevendens en het meldpunt) of op verzoek van de leiding een vooronderzoek uitvoeren. Het is immers van belang om te voorkomen dat de integriteitsmanager de verantwoordelijkheden van de leidinggevende, de vertrouwenspersoon of van een formeel meldpunt ongemerkt gaat overnemen.

4. FUNCTIEPROFIEL IN DRIEVOLD: TAKEN, EISEN, COMPETENTIES

Taken

De integriteitsmanager speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen, implementeren, ondersteunen, coördineren, monitoren en continueren van het integriteitbeleid van de organisatie. De specifieke taken van de integriteitsmanager kunnen per sector en per organisatie verschillen, maar in meer algemene zin kan onder meer gedacht worden aan:

- het inventariseren van wettelijke kaders en/of sectorale uitgangspunten die relevant zijn voor het integriteitsbeleid van de organisatie;
- het in kaart brengen van specifieke integriteitsrisico's en -vraagstukken van de organisatie die relevant zijn voor het integriteitsbeleid;
- het integriteitsbeleid afstemmen op de missie, de (kern)taken en de processen van de organisatie;
- het ontwikkelen, invoeren, uitdragen, monitoren en actualiseren van het integriteitbeleid;
- het doorlopend agenderen van het thema integriteit en het stimuleren van integriteitsontwikkeling binnen de organisatie;
- het ondersteunen en het gevraagd en ongevraagd adviseren van het management bij de uitvoering en verbetering van het integriteitsbeleid;
- het ondersteunen van de medewerkers bij het in de praktijk brengen van (het) integriteit(sbeleid)- bijvoorbeeld door het organiseren van workshops en trainingen;
- het coördineren van de verschillende deelaspecten van het integriteitbeleid en het zorgdragen voor regelmatige afstemming tussen de interne actoren die daarin een verantwoordelijkheid hebben;
- het bijeenbrengen van kennis en expertise op het gebied van integriteitsbevordering;
- het periodiek monitoren, evalueren en bijstellen van het gevoerde integriteitsbeleid;
- het vertalen van ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie in het integriteitsbeleid;
- het rapporteren aan de leiding (bijvoorbeeld via jaarverslag of voortgangsrapportage) over de uitvoering van het integriteitsbeleid;
- het samenwerken met externe partijen (koepelorganisatie, overlegorganen, etc.);
- het creëren van integriteitsbewustzijn in de organisatie bijvoorbeeld net communicatie- en sensibiliseringsacties;
- het adviseren over externe communicatie (zowel proactief als in geval van incidenten);
- ondersteunen van medewerkers bij het kaderen en verduidelijken van problemen en het vinden van de juiste meldkanalen.

Eisen

- Academisch werk- en denkniveau.
- Minimaal 5 jaar werkervaring.
- Ervaring met projectmatig werken.
- Afgeronde leergang integriteitsmanagement (of bereid zijn hieraan deel te nemen).
- Aantoonbare affiniteit met het beleid op het gebied van integriteit.
- Kennis en ervaring met integriteitsvraagstukken.
- Kennis van de relevante wet- en regelgeving en bereid om deze bij te houden.
- Als onderdeel van de functie dienen een VOG en referenties verschaft te worden.

Competenties

- Betrouwbaar en discreet.
- Toegankelijk en zichtbaar in de organisatie.
- Analytisch, omgevingsbewust en snel kunnen schakelen.
- Organisatiesensitief en omgevingsbewustzijn.
- Proactief, overtuigend en oplossingsgericht.
- Geduldig, gezaghebbend en vasthoudend.
- Georganiseerd en planmatig.
- Onafhankelijke denker en uitvoerder.
- Stevige en kritische gesprekspartner.
- Netwerker, verbinder en aanjager.

Dit is een uitgave van het Huis voor Klokkeluiders. Het Huis voor Klokkeluiders heeft dit document met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Maar er kunnen onjuistheden en onvolledigheden in staan. Daarom kunt u aan deze informatie geen rechten ontlenen. Het Huis aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade door het gebruik van de informatie in dit document.