



HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS

Preventie, advies en onderzoek onder één dak

Brochure uit de reeks Integriteit in de praktijk

INTEGRITEIT EN DE RELATIE MET SOCIALE VEILIGHEID



INTEGRITEIT EN DE RELATIE MET SOCIALE VEILIGHEID

INLEIDING

Een van de uitgangspunten van het Huis voor Klokkenluiders is dat werkgevers integriteitsbeleid hebben om integriteitsschendingen te voorkomen. De laatste tijd is er in de maatschappij veel aandacht voor sociale (on-) veiligheid en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Vaak worden al die begrippen ook in één adem genoemd. Het één heeft wel met het ander te maken, maar lang niet altijd wordt uitgelegd wat er met deze begrippen wordt bedoeld. Maar wat betekenen de verschillende begrippen die voorbij komen precies? Wat is de onderlinge samenhang en hoe verschillen ze van elkaar?

LEESWIJZER

In deze handreiking geeft het Huis voor Klokkenluiders een toelichting op de begrippen integriteit in relatie tot sociale en psychologische veiligheid. We maken inzichtelijk hoe integriteitsbeleid al deze begrippen omvat. Dit verduidelijkt voor werkgevers waar het over gaat om vervolgens een effectief beleid te kunnen voeren.

Het Huis voor Klokkenluiders vindt het belangrijk dat werkgevers aandacht hebben voor integriteit in algemene zin en daarbinnen voor sociale veiligheid. Daarom behandelen we deze begrippen niet uitsluitend in

relatie tot de Wet bescherming klokkenluiders (Wbk), maar vanuit een breder perspectief. Integriteitsschendingen kunnen immers leiden tot maatschappelijke misstanden. Een sociaal veilig werkklimaat draagt bij aan het voorkomen en tijdig ontdekken van schendingen. Zorgen en signalen zijn beter bespreekbaar zodat niet-integer gedrag niet verder escaleert. Niet-integer gedrag blijft beperkt en een sneeuwbaaleffect wordt voorkomen. Een sociaal veilig klimaat helpt ook om melders van mogelijke misstanden te beschermen.

Voordat we specifiek ingaan op sociale veiligheid schetsen we voor een goed begrip eerst de context rondom integriteit, integriteitsrisico's en integriteitsschendingen. Want ook daar is nogal eens sprake van begripsverwarring.

In deze brochure wordt met 'hij/hem' ook 'zij/haar' en 'hen/die' bedoeld.



INHOUDSOPGAVE

Integriteit en de relatie met sociale veiligheid	2
Inhoudsopgave	3
1. Organisatiedoelen	4
2. Integriteitsrisico's en integriteitsschendingen	5
3. Verschijningsvormen van Integriteitsrisico's en integriteitsschendingen	6
4. Sociale veiligheid	9
5. De samenhang	11

1. ORGANISATIEDOELEN

Een organisatie, of dat nou een private onderneming is of een organisatie in de (semi-) publieke sector, is er met een reden.

HOOFD- EN SUBDOELEN VAN ELKE ORGANISATIE

Elke organisatie heeft doelen voor ogen, wil producten en/of diensten leveren waaraan behoefte is, vanuit een commercieel of maatschappelijk perspectief. Of, afgeleid van de Nederlandse Corporate Governance Code: *elke organisatie is een lange termijn samenwerkingsverband van diverse bij de organisatie betrokken stakeholders en streeft naar het creëren van duurzame waarde op de lange termijn*ⁱ.

Om het overkoepelende doel van duurzame lange-termijn waardecreatie te kunnen realiseren, is de realisatie van een aantal afgeleide doelen essentieel:

1. De organisatie moet zorgen voor **financieel-economische stabiliteit en continuïteit** voor de eigen en/of andere organisaties.
2. De organisatie moet zorgen voor **fysieke veiligheid** voor werknemers en andere belanghebbendenⁱⁱ;
3. De organisatie moet zorgen voor **sociale veiligheid** voor werknemers en andere belanghebbenden;

NOODZAKELIJKE KEUZES EN BESLISSINGEN VRAGEN OM INTEGER HANDELEN

Om doelen te kunnen realiseren, worden in elke organisatie continu keuzes gemaakt en beslissingen genomen, variërend van strategische keuzes voor de langere termijn tot dagelijkse operationele beslissingen. En omdat er sprake is van een groot en divers speelveld aan belangen en belanghebbenden brengen die keuzes per definitie spanningen met zich mee. Belangen lopen niet altijd parallel en zijn soms tegenstrijdig aan elkaar. Om een klant tevreden te stellen, moet er wellicht overgewerkt worden, maar te hoge werkdruk gaat ten koste van het welzijn van werknemers. Om op de lange termijn succesvol te kunnen blijven, moet geïnvesteerd worden in innovatie. Maar daardoor is minder budget beschikbaar om op korte termijn kleine investeringen te doen. Vanuit duurzaamheidsperspectief is het gebruiken van gerecycled plastic beter, maar nieuw geproduceerd plastic is goedkoper en op grotere schaal verkrijgbaar.

Bij sommige keuzes is de organisatie gebonden aan wet- en regelgeving. Aanbestedingsregelgeving is bedoeld om te zorgen voor een eerlijk speelveld, Arbowetgeving is gericht op veilige werkomstandigheden en discriminatie is bij wet verboden. Bij andere keuzes ontbreekt specifieke regelgeving en/of spelen morele waarden en normen een zwaardere rol.

Dat brengt ons bij het belang van integriteit en integer handelen, met als doel het goede te doen op de goede manier, om integriteitsschendingen te voorkomen.ⁱⁱⁱ We gaan daar in het volgende hoofdstuk nader op in.

2. INTEGRITEITSRISICO'S EN INTEGRITEITSSCHENDINGEN

Integer handelen is essentieel om de organisatiedoelen te kunnen realiseren. Om integer handelen mogelijk te maken is het nodig om integriteitsrisico's, die kunnen leiden tot een integriteitsschending of misstand, te beheersen.

HET BELANG VAN INTEGER HANDELEN

Regels zijn er niet voor niets. Ze zijn bijvoorbeeld bedoeld om veiligheid (sociaal en fysiek) te waarborgen, om een gelijk speelveld te creëren, ervoor te zorgen dat opdrachten gegund worden aan de beste partij, en om ervoor te zorgen dat mensen om de juiste redenen op een positie terecht komen. Regels zijn er (ook) om de doelen van de organisatie te realiseren.

Organisaties die hechten aan een integere bedrijfsvoering en reputatie zullen dat actief willen bevorderen en uitdragen. Zowel in relaties met werknemers als in contacten met externe relaties en andere belanghebbenden. Op die manier worden de belangen van betrokkenen zo goed mogelijk gewaarborgd.

Definitie van integriteitsschending

Het niet handelen overeenkomstig de daarvoor geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels in een organisatie noemen we een integriteitsschending.

iv

Er zijn verschillende factoren en risico's die het integer handelen in en door de organisatie in gevaar kunnen brengen. Dat kan variëren van het overtreden van een specifiek wetsartikel door de organisatie tot het

vertonen van grensoverschrijdend gedrag door een leidinggevende. En alles daartussenin.

INTEGRITEITSSCHENDING IS SOMS EEN MISSTAND

Als morele waarden en normen en wet- en regelgeving niet worden nageleefd kunnen de gevolgen net zo divers van aard zijn als de (gedrags- en/of wettelijke) regels waarop ze betrekking hebben. Die gevolgen kunnen een bedreiging vormen voor de fysieke of sociale veiligheid van medewerkers of andere belanghebbenden (afnemers, consumenten, cliënten, patiënten, leveranciers, omwonenden). Of ze kunnen een bedreiging vormen voor de financiële stabiliteit en het voortbestaan van de eigen organisatie of andere organisaties. Voor medewerkers kan hun baan en bestaanszekerheid in gevaar komen. Vaak treden meerdere effecten tegelijkertijd op.

Bij een integriteitsschending kan afhankelijk van de reikwijdte en gevolgen sprake zijn van een maatschappelijke misstand.

Definitie van een misstand

Een integriteitsschending noemen we een misstand als het maatschappelijk belang in het geding is. Dat is in geding als de schending een of meerdere individuele belangen overstijgt en als er ook sprake is van een patroon of structureel karakter of als de handeling of nalatigheid ernstig en omvangrijk is. Elke misstand is een integriteitsschending. Andersom is dat niet altijd zo.

Zowel de voor- als de nadelen kunnen op individuele personen als op de organisatie als geheel betrekking hebben. De motieven om niet-integer te handelen kunnen van persoonlijke of meer organisatorische en financieel-economische aard zijn.

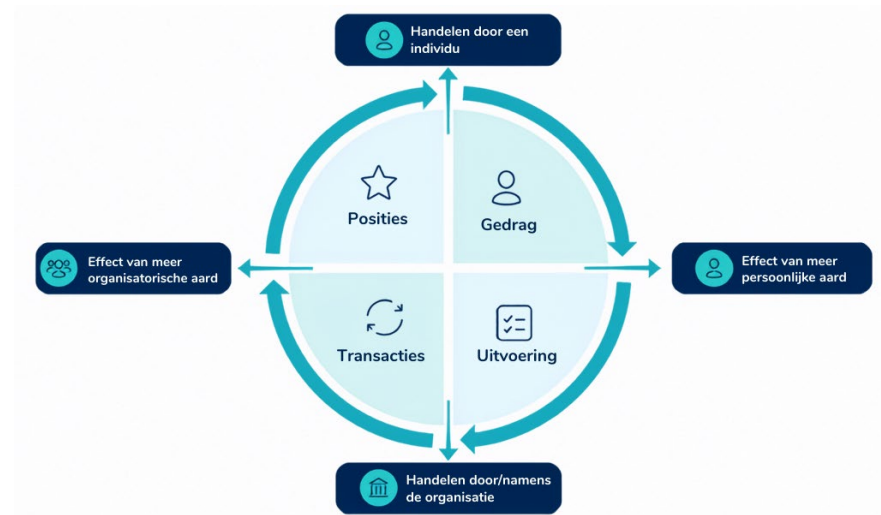
Hierom bestaat er behoefte om de verschillende verschijningsvormen van integriteitsschendingen te categoriseren, met als achterliggende gedachte om er meer grip op te krijgen.

3. VERSCHIJNINGS- VORMEN VAN INTEGRITEITSRISICO'S EN INTEGRITEITS- SCHENDINGEN

Een integriteitsschending kan allerlei verschillende verschijningsvormen hebben.

Een integriteitsschending is het niet handelen overeenkomstig de daarvoor geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende (spel)regels in een organisatie. Vanwege deze definitie kan een integriteitsschending verschillende verschijningsvormen hebben: van overtreding van een wet tot schending van een subjectieve/persoonlijke norm, van het hoogste niveau in de organisatie tot op de werkvloer, binnen de organisatie en in relaties met externen, op alle aspecten van de bedrijfsvoering en in alle processen. Rubricering en classificering helpt voor de inventarisatie van risico's, de bespreekbaarheid en het behouden van overzicht. Tegelijkertijd moeten we ons realiseren dat er overlap is, dat vormen in elkaar overgaan en dat in een specifieke situatie vaak meerdere schendingen zich tegelijkertijd voordoen.

In organisaties kunnen 4 clusters onderscheiden worden waarop integriteitsrisico's zich voordoen die kunnen leiden tot integriteitsschendingen. De figuur hiernaast illustreert dat. Op de volgende pagina lichten we deze illustratie stapsgewijs nader toe.



4 CLUSTERS VAN INTEGRITEITSRISICO'S EN INTEGRITEITSSCHENDINGEN

Cluster 1: Posities en bevoegdheden



1. Het risico dat posities en bevoegdheden die personen in de organisatie hebben op niet-integere wijze worden aangewend of mensen om de verkeerde redenen op een bepaalde functie of positie in de organisatie terecht komen. Bijvoorbeeld: belangenverstrengeling, machtsmisbruik, vriendjespolitiek. Het gaat hierbij veelal om handelen op basis van de positie in of bevoegdheden van de organisatie, gericht op het bevoordelen van zichzelf en/of bevriende personen of partijen.

Cluster 2: Gedrag



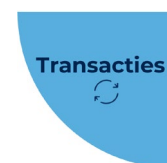
2. Het risico op niet-integer (ongewenst/grensoverschrijdend) gedrag, wat bijdraagt aan sociale onveiligheid. Voorbeelden hiervan zijn agressie, pesten, discriminatie of (seksuele) intimidatie. Deze vorm van integriteitschendingen treedt vooral op in relaties tussen personen. Het handelen is primair gericht tegen een individu en de handelingen zijn afkomstig van een individu. Wat het relevant maakt voor de organisatie is dat het zich in de context van de organisatie afspeelt, tussen personen in de organisatie of tussen interne en externe personen. Het handelen kan daardoor impact hebben op de organisatie. Daarmee draagt de organisatie verantwoordelijkheid.

Cluster 3: Uitvoering productieprocessen en dienstverlening



3. Het risico op integriteitsschendingen in de uitvoering van productieprocessen of de dienstverlening door onjuist gebruik van middelen. Het kan dan gaan om het gebruiken van gebrekkige materialen, giftige grondstoffen, of bijvoorbeeld het dumpen van bedrijfsafval. Het kan ook gaan om het nalaten van het ter beschikking stellen van (veiligheids-) middelen of voldoende tijd om de gevraagde werkzaamheden uit te voeren en de veiligheidsvoorschriften na te leven. Ook onjuist gebruik van data levert een integriteitsrisico op, bijvoorbeeld een datalek. Integriteitsrisico's in de uitvoering door onjuist gebruik van middelen vloeien voort uit organisatorische beslissingen (om bijvoorbeeld kosten te besparen). De nadelige effecten zijn in eerste instantie veelal persoonlijk van aard.

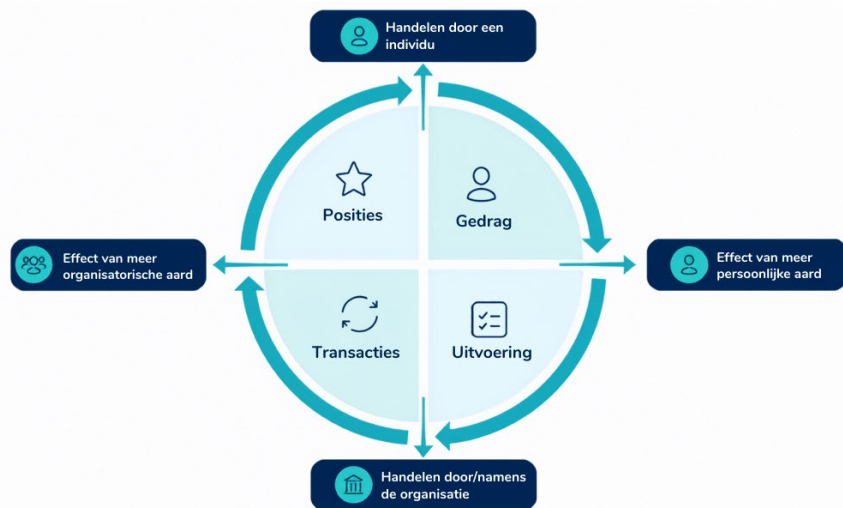
Cluster 4: Aangaan van transacties



4. Het risico dat transacties van de organisatie met andere partijen op niet-integere wijze worden aangegaan, resulterend in financieel-economische criminaliteit. Dergelijke handelwijzen hebben als doel om opdrachten binnen te halen, omzet te realiseren of een voordeel te behalen danwel nadeel af te wenden, waarbij echter andere organisaties worden benadeeld (bijvoorbeeld door niet-naleven van mededingingsregelgeving) en/of maatschappelijke misstanden ontstaan (bijvoorbeeld overtreding van sancties en export controls). Andere voorbeelden van financieel-economische criminaliteit zijn corruptie, verslaggevingsfraude en witwassen. Het gaat hierbij veelal om handelen door/namens de organisatie, gericht op financiële belangen, waarbij de effecten zich vooral op organisatieniveau voordoen.

HET ONTSTAAN EN DE EFFECTEN VAN NIET INTEGER HANDELEN

Zoals uit de beschrijvingen blijkt worden de handelingen geïnitieerd en/of uitgevoerd door de organisatie, of meer vanuit het individu. De effecten van het handelen zijn organisatorisch van aard, of meer persoonlijk. Dat resulteert in het volgende overzicht:



© Huis voor Klokkenluiders, juli 2026

De vier kwadranten in dit schema zijn de vier hiervoor genoemde clusters waarop integriteitsrisico's zich kunnen voordoen. De cirkelvormige pijlen illustreren dat er vaak overlap is, dat vormen in elkaar over gaan en dat in een specifieke situatie vaak meerdere schendingen zich tegelijkertijd voordoen.

De assen laten het volgende zien:

- Op de verticale as: schendingen in relatie tot 'uitvoering' en 'transacties' (onderste helft) ontstaan vaker door het handelen

door/namens de organisatie (veelal gericht op het behalen van een financieel belang), terwijl schendingen in relatie tot 'gedrag' en 'posities' (bovenste helft) vaak ontstaan door het handelen van een individu.

- Op de horizontale as: schendingen in relatie tot 'uitvoering en 'gedrag' (rechter helft) leiden vaak meer tot schade aan personen (fysieke en sociale onveiligheid), terwijl schendingen in relatie tot 'transacties' en 'posities' (linkerhelft) meer tot schade voor de eigen en/of andere organisaties (het collectief) leiden.

We maken hier onderscheid tussen handelen door de organisatie of een individu en effecten van organisatorische/collectieve dan wel van persoonlijke aard. We merken daarbij op dat elke integriteitsschending vrijwel alle elementen in zich heeft. Vooral als we kijken naar de gehele context en niet alleen naar de korte maar ook de langere termijn. Uiteindelijk leiden integriteitsschendingen ook altijd tot maatschappelijke schade. Om te kunnen categoriseren kijken we echter naar de primaire herkomst van het handelen en de primaire effecten.

4. SOCIALE VEILIGHEID

Integriteit, sociale veiligheid en psychologische veiligheid zijn verschillende begrippen, maar hangen wel met elkaar samen.

HET BEGRIP SOCIALE VEILIGHEID

In de Inleiding is beschreven dat een sociaal veilig werkklimaat bijdraagt aan het voorkomen en tijdig ontdekken van integriteitsschendingen. Maar dat is niet de enige reden dat het bevorderen van sociale veiligheid belangrijk is. Net als fysieke veiligheid is sociale veiligheid een randvoorwaarde voor werknemers om efficiënt en productief te kunnen zijn en zich optimaal te kunnen ontwikkelen.

Voordat we ingaan op de samenhang tussen integriteit en sociale veiligheid, volgt eerst een nadere uitleg over het begrip sociale veiligheid⁹.

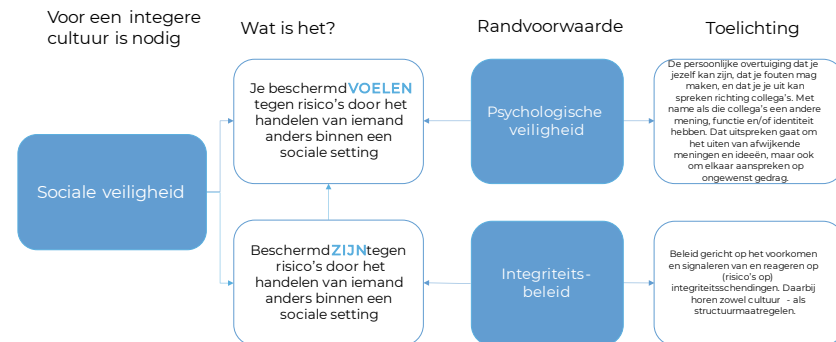
Definitie van sociale veiligheid

De definitie van sociale veiligheid is je beschermd voelen en beschermd zijn tegen risico's door het handelen van iemand anders binnen een sociale setting.

Je beschermd voelen, ontstaat niet vanzelf, daarvoor is nodig dat je je psychologisch veilig voelt: de persoonlijke overtuiging dat je jezelf kan zijn, dat je fouten mag maken, en dat je je uit kan spreken richting collega's. Met name als die collega's een andere mening, functie en/of identiteit hebben. Dat uitspreken gaat om het uiten van afwijkende meningen en ideeën, maar ook om elkaar aanspreken op ongewenst gedrag.

Om daadwerkelijk beschermd te zijn, is beleid nodig, gericht op het voorkomen en signaleren van en reageren op (risico's op) integriteitsschendingen. Daarbij horen onder andere integer leiderschap, voorbeeldgedrag en cultuur- en structuurmaatregelen die ingebed zijn in het integriteitsbeleid van de organisatie.

Schematisch kunnen we een en ander als volgt illustreren:



HOE ONTSTAAT SOCIALE ONVEILIGHEID?

Sociale onveiligheid kan ontstaan door integriteitsschendingen in elk van de vier hiervoor beschreven clusters (positie, gedrag, uitvoering, transacties). We lichten dat toe met een aantal voorbeelden:

1. Als een leidinggevende een positie gunt aan een 'vriendje' in plaats van aan de best gekwalificeerde persoon, dan draagt dat bij aan sociale onveiligheid. Blijkbaar is niet iedereen gelijk, en hangen je kansen voor promotie af van de vraag of je leidinggevende jou mag. Dan denk je wel twee keer na voordat je een beslissing van diezelfde leidinggevende ter discussie stelt.
2. Grensoverschrijdend gedrag is uiteraard ook een belangrijke factor bij het ontstaan van sociale onveiligheid. Als werknemers collega's pesten, als leidinggevendens intimiderend gedrag vertonen, als er sprake is van uitsluiting van bepaalde werknemers en als daar niet tegen wordt opgetreden, dan

zullen werknemers in de organisatie zich niet beschermd voelen.

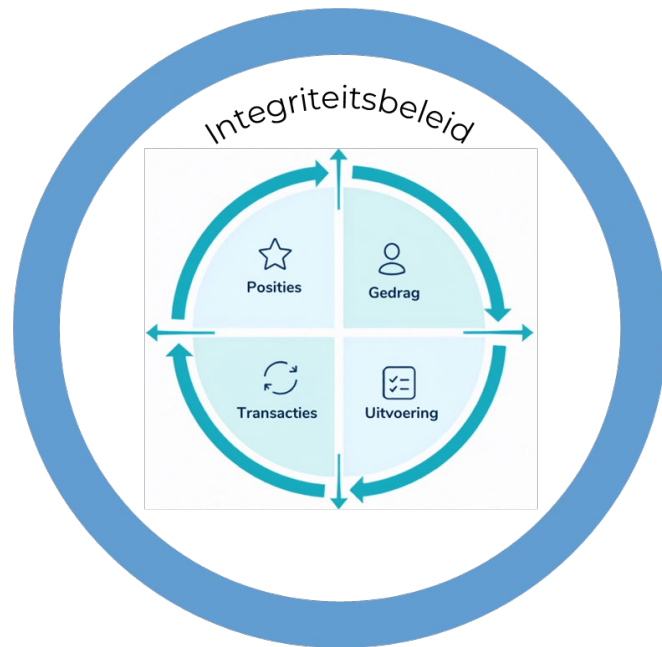
3. Stel dat je ziet dat arbeidsmigranten zonder de vereiste helm en veiligheidsschoenen op de bouwplaats rondlopen, de opzichter dat prima lijkt te vinden en helemaal niemand daar iets van zegt. Dat is een voorbeeld van onjuist gebruik van middelen in de uitvoering en in zo'n situatie wordt het lastig om die ene collega te zijn die de misstand wel bespreekbaar durft te maken. Stel vervolgens dat werknemers die hun werk niet willen uitvoeren zonder de juiste beschermingsmiddelen door de leidinggevende worden weggezet als werkschuw. Dan wordt de drempel om hier iets over te zeggen nog hoger.
4. Tot slot: Stel dat de organisatie verboden goederen uitvoert naar landen die op de sanctielijst staan. Of inkopers van een grote afnemer omkoopt om grote opdrachten binnen te halen. Als dat onderdeel lijkt te zijn van de manier van transacties/zaken doen, 'zo doen we dat hier nou eenmaal, zo gaat dat al jaren' dan is de kans klein dat iemand er iets van zegt. Je moet je dan namelijk eerst realiseren dat iets dat normaal wordt gevonden door de leiding van de organisatie eigenlijk niet acceptabel is. En vervolgens moet je het vertrouwen hebben dat je dit kunt aankaarten, zonder vervelende consequenties voor jezelf.

Uit deze voorbeelden blijkt dat sociale veiligheid niet alleen ontstaat door grensoverschrijdend gedrag, maar ook ontstaat of blijft voortbestaan door niet-integere handelingen binnen de organisatie in andere clusters. Of het nou gaat om misbruik van positie, integriteitsschendingen in de uitvoering of het op niet-integere wijze aangaan van transacties.



5. DE SAMENHANG

Omdat er veel aandacht is voor ongewenst en grensoverschrijdend gedrag zien we dat veel organisaties daar specifiek beleid op maken. Wellicht vanuit de veronderstelling dat daarmee ook de sociale veiligheid geborgd is, maar die garantie is er niet. Aandacht voor grensoverschrijdend gedrag is goed, maar er moet ook aandacht zijn voor de andere vormen van integriteitsschendingen. Als die aandacht er niet is, dan kunnen integriteitsschendingen in andere clusters ervoor zorgen dat er toch sprake is van sociale onveiligheid. Met als resultaat dat de maatregelen die getroffen zijn om te zorgen voor sociale veiligheid niet het gewenste resultaat hebben en ook andere integriteitsschendingen niet gemeld worden. Effectief integriteitsbeleid adresseert daarom alle verschijningsvormen van integriteitsschendingen. De illustratie hieronder laat dat zien in de vorm van een schil om de risico's heen.



Integriteitsbeleid omvat, in het kort:

1. Waarden en normen, die duidelijk maken waar de organisatie voor staat;
2. Een gedragscode, die waarden en normen vertaalt in termen van zichtbaar gedrag en duidelijk maakt wat ongewenst is;
3. Richtlijnen en procedures, die concrete handelingen voorschrijven, en controlemaatregelen, die zorgen voor de juiste checks & balances;
4. Een klimaat waarin zorgen vrij en veilig bespreekbaar zijn, wat ervoor zorgt dat zaken die mogelijk toch misgaan, tijdig worden ontdekt, zodat erger wordt voorkomen.

De eerder beschreven verschijningsvormen van integriteitsrisico's zijn niet uitputtend. Iedere vorm van overtreding van wet- en regelgeving of maatschappelijk aanvaarde normen kan gezien worden als een integriteitsschending. Bovendien kunnen er in de loop der tijd nieuwe kaders komen waaraan organisaties moeten voldoen. Integriteit en integriteitsbeleid gaan niet over het simpelweg afvinken van een lijstje risico's. Alleen al daarom is een samenhangend integriteitsbeleid nodig. Dit waarborgt dat organisaties het juiste doen.

SAMENVATTEND:

De kern van deze handreiking is dat financiële stabiliteit, continuïteit van de organisatie, sociale veiligheid en fysieke veiligheid allemaal belangrijke organisatiedoelen zijn. Om die doelen te kunnen bereiken is het essentieel dat de organisatie integer handelen bevordert en niet-integere handelingen en gedragingen aanpakt. Daarbij gelden de volgende overwegingen:

1. Er zijn diverse verschijningsvormen van niet-integer gedrag die voortvloeien uit alle aspecten van (samen)werken in organisaties, geclusterd rondom posities, gedrag, uitvoering en transacties;
2. Er is een wisselwerking tussen de cultuur in een organisatie en de kans op niet-integer gedrag. Een organisatiecultuur waarin niet-integer gedrag voorkomt heeft een negatieve invloed op de sociale veiligheid in de organisatie. Het omgekeerde geldt ook: naarmate de cultuur sociaal veilig(er) is neemt de kans op niet-integer gedrag af.
3. Integriteitsbeleid is het overkoepelende instrumentarium om aan zowel niet-integer gedrag als een sociaal veilige cultuur te werken. Hierbij past beleid, en het na-leven en voor-leven, met het juiste voorbeeldgedrag en een passende toon aan de top. Integriteitsbeleid zorgt ervoor dat integriteitsrisico's worden beheerst en integriteitsschendingen, van welke aard dan ook, worden voorkomen.



NOTEN EN VERWIJZINGEN

- i Gebaseerd op de Nederlandse Corporate Governance Code (2025), <https://www.mccg.nl/documenten/2025/03/corporate-governance-code-2025>
- ii Bijvoorbeeld: afnemers, cliënten, patiënten, studenten, burgers, omwonenden, leveranciers
- iii Meer lezen over het begrippenkader rondom integriteit, zie de Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager [Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager - Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven | Huisvoorklokkenluiders](#)
- iv [Integriteit in de praktijk - intern onderzoek | Huisvoorklokkenluiders](#)
- v De definities van sociale veiligheid en psychologische veiligheid zijn afgeleid van de Handreiking Sociale en psychologische veiligheid, SER Diversiteit in Bedrijf, juni 2024



HUIS VOOR KLOKKENLUIDERS

Preventie, advies en onderzoek onder één dak

Brochure uit de reeks Integriteit op de werkvloer

COLOFON

Dit is een uitgave van het Huis voor Klokkenluiders.

Postbus 85680 | 2508 CJ Den Haag

Telefoon 088 13 31 000

E-mail contact@huisvoorklokkenluiders.nl

Website www.huisvoorklokkenluiders.nl

© Huis voor Klokkenluiders, 2026