

BEVINDINGEN BASELINE-SCAN

Integriteitsbeleid

Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening

V 0.3.
Maart 2026



Inhoudsopgave

Aanleiding baseline-scan	3	Ministerie van BPD	30
Beperkingen van de baseline-scan	4	Ministerie van EO	46
Onderzoeksthema's leidinggevenden	5	Ministerie van FIN	61
Onderzoeksthema's medewerkers	6	Ministerie van GMN	76
Methodologische verantwoording	7	Ministerie van OWCS	91
Leeswijzer dashboards	10	Ministerie van JUS	106
Leeswijzer scorekaarten	11	Ministerie van VVRP	121
Leeswijzer opbouw baseline-scan	13	Ministerie van SOAW	136
Leeswijzer kwalitatieve bevindingen	14	Overheidsbrede conclusie	151
Ministerie van het ministerie van AZ	16	Rode draad in resultaten baseline-scan	152
		Afkortingen en begrippenlijst	154

Aanleiding

Baseline-scan

De overheid streeft naar een integere organisatiecultuur binnen alle ministeries. Het doel is een overheid waar burgers en ambtenaren consistent handelen volgens algemeen aanvaarde normen, om het maatschappelijk vertrouwen te waarborgen en te versterken.

De aandacht voor integriteit binnen de overheid is niet nieuw. Die loopt al sinds 1999, toen het rapport Konfiansa verscheen. In de jaren daarna zijn verschillende stappen gezet, zoals de introductie van de Ombudsman en aanpassingen in de LMA. Latere rapporten, waaronder dat van Transparency International uit 2013, hebben dat traject verder gevoed. In 2021 is het integriteitsbeleid formeel vastgesteld.

Met deze baseline-scan voert SOAB in opdracht van het ministerie van BPD een nulmeting uit.

Het doel is om een actueel en feitelijk inzicht te krijgen in:

1. **Kennis van het integriteitsbeleid:** in hoeverre ambtenaren bekend zijn met het beleid en de bijbehorende richtlijnen.
2. **Implementatie van 'hard controls':** de invoering en werking van formele systemen en procedures binnen de ministeries.

De bevindingen uit deze analyse vormen geen eindpunt, maar een startpunt. De resultaten zijn nodig om te begrijpen waar de ministeries staan en hoe de overheid de verdere ontwikkeling van een integere organisatiecultuur gericht kan ondersteunen. bij het verder bevorderen van een cultuur waarin integriteit voortdurend leeft en vanzelfsprekend is.

Beperkingen van de baseline-scan

Ondanks de zorgvuldige opzet kent de baseline-scan enkele beperkingen. Deze zijn meegenomen in de analyse, maar vragen om een kritische blik bij de interpretatie van de resultaten.

1 Bereik en respons van ambtenaren

- Beperkte bereikbaarheid ambtenaren: Niet van iedereen zijn actuele e-mailadressen bekend en bovendien sommige doelgroepen zijn moeilijker bereikbaar via mail (o.a. buitendienst, shifts) en openen mail minder regelmatig.
- Tijdstip van uitzetten: De survey werd uitgezet in een periode (augustus 2025), waarin verschillende medewerkers met vakantie zijn.

2 Kwaliteit en diepgang van de data

- Interpretatieverschillen: "Integriteit" wordt door medewerkers breed geïnterpreteerd (cultuur, pesten, waarden, etc.).
- Uitval vanwege aantal vragen: De relatief lange invultijd van de survey (circa 30 minuten) leidde tot voortijdige uitval van respondenten.
- Sociaal wenselijke beantwoording: Omdat de vragen betrekking hebben op integriteit, bestaat het risico dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven.
- Vragen kunnen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd en aan de hand hiervan kunnen bepaalde antwoorden een vertekend beeld geven. Voorbeeld: Respondenten geven aan bekend te zijn met een vertrouwenspersoon binnen hun ministerie, terwijl er momenteel geen formele structuur van vertrouwenspersonen bestaat binnen de overheid."
- Beperkte verklarende waarde: Gesloten vragen meten wel *wat* respondenten denken of ervaren, maar geven geen inzicht in het *waarom* achter attitudes of eventuele kennishiaten.
- Beperking door anonimiteit: Hoewel anonimiteit eerlijke antwoorden bevordert, verhindert zij vervolgvragen en maakt zij het onmogelijk resultaten te herleiden naar specifieke teams voor gerichte acties.

Onderzoeksthema's

Leidinggevenden

De analyse toont de resultaten van de baseline scan met focus op **1) de bekendheid van beleid** en **2) de toepassing van hard controls**.

1 Thema 1 bekendheid en toepassing

Inzicht in de mate waarin leidinggevenden bekend zijn met het integriteitsbeleid en de gedragscode.

2 Thema 2 Veiligheid en aanspreekcultuur

Inzicht in de mate waarin veiligheid en aanspreekbaarheid binnen teams worden gestimuleerd.

3 Thema 3 Voorbeeldgedrag

Inzicht in de wijze waarop leidinggevenden hun voorbeeldfunctie invullen en ervaren.

4 Thema 4 Formele borging en regels

Inzicht in de wijze waarop formele afspraken en risicobeheersing worden toegepast.

5 Thema 5 Vertrouwen in opvolging en melding

Inzicht in vertrouwen in en ervaring met meldingstrajecten.

7 Thema 6 HR-processen

Inzicht in HR-processen, betrokkenheid en handelen in risicovolle situaties.

8 Thema 7 AO/IB en interne cultuur

Inzicht in de werking van de Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB) en de wijze waarop deze binnen de cultuur van het ministerie worden gedragen.

9 Thema 8 Informatie- & fysieke beveiliging

Inzicht in de omgang met vertrouwelijkheid, systemen en fysieke toegang.

Onderzoeksthema's Medewerkers

De analyse toont de resultaten van de baseline scan met focus op **1) de bekendheid van beleid** en **2) de toepassing van hard controls**.

1 Thema 1 bekendheid en toepassing

Inzicht in kennis van het beleid en hoe dit in praktijk zichtbaar is voor medewerkers

2 Thema 2 Veiligheid en aanspreekcultuur

Inzicht in de mate waarin veiligheid en aanspreekbaarheid binnen teams worden gestimuleerd.

3 Thema 3 Voorbeeldgedrag

Peilen hoe medewerkers onderling een voorbeeld zijn voor elkaar mbt dit onderwerp

4 Thema 4 Formele borging en regels

Begrijpen hoe formele afspraken en risicobeheersing worden toegepast

5 Thema 5 Vertrouwen in opvolging en melding

Inzicht krijgen in vertrouwen en ervaring met meldings-trajecten

7 Thema 6 HR-processen

Inzicht in HR-processen, betrokkenheid en handelen in risicovolle situaties

8 Thema 7 AO/IB en interne cultuur

Inzicht in de werking van Administratieve Organisatie en Interne Beheersing en hoe deze worden gedragen binnen de cultuur van het ministerie

9 Thema 8 Informatie- & fysieke beveiliging

Inzicht in omgang met vertrouwelijkheid, systemen en fysieke toegang

Methodologische **verantwoording (I)**

Methodologie en dataverzameling

Voor deze scan is gebruikgemaakt van een gecombineerde onderzoeks aanpak, bestaande uit zowel kwantitatieve als kwalitatieve methode. De basis vormde een cross-sectionele survey, uitgevoerd via een gestandaardiseerde online vragenlijst in Microsoft Forms. De vragenlijst bevatte gesloten vragen en Likert-schalen voor gestructureerde dataverzameling. De data-analyse is uitgevoerd met behulp van beschrijvende statistiek, waarbij de resultaten zijn weergegeven in percentages en gemiddelden.

De steekproef bestond uit een doelgerichte (purposive) steekproef. De selectie richtte zich specifiek op twee lagen, medewerkers en leidinggevenden, en betrof geen willekeurige steekproef uit de totale populatie van Curaçao. Bij deze doelgerichte (purposive) steekproef is een responsnorm van ca. 10% gehanteerd per ministerie, in lijn met de gebruikelijke ondergrens voor dit soort onderzoeken.

Onderzoeksperiode en responsmonitoring

De survey liep gedurende een periode van zes weken, van medio augustus tot eind september 2025. De survey voor de baseline-scan werd uitgezet onder medewerkers en leidinggevenden van alle ministeries. De respons werd continu gemonitord per ministerie, met een streefnorm van 10 procent respons per ministerie en een uiterste deadline van 30 september 2025.

Verhogen van respons

Er zijn per ministerie ambassadeurs aangesteld, die verantwoordelijk waren voor het bekendmaken van de baseline-scan en het bieden van ondersteuning bij vragen. Ondanks dit waren de reacties minimaal. Er zijn drie herinneringen verstuurd via Sirkulashon (HRO) om ambtenaren actief te stimuleren deel te nemen. Aanvullend zijn er informatiesessies georganiseerd bij een aantal ministeries, waar de responsnorm van ca. 10% nog niet was bereikt. Deze waren het ministerie van JUS, FIN en GMN. Tijdens deze sessies was het mogelijk om de survey direct in te vullen via beschikbare laptops.

Methodologische verantwoording (II)

Aanpak kwantitatieve analyse

Voor de analyse zijn de surveyvragen geordend in vijf indicatoren. Deze indicatoren zijn onder te verdelen in twee invalshoeken: de formele kant van integriteit en de gedragskant van integriteit.

Formele kant (hard controls)

Deze kant ziet op de aanwezigheid van beleid, regels, procedures en andere organisatorische randvoorwaarden die integer handelen moeten ondersteunen. Hieronder vallen:

- ***Kennis & Inzicht (KI)***

Inzicht in de mate waarin respondenten bekend zijn met het integriteitsbeleid, de gedragscode en aanverwante regelingen.

- ***Aanwezigheid beleid (CII-A)***

Inzicht in de mate waarin formele integriteitsvoorzieningen, instrumenten en randvoorwaarden aanwezig zijn.

- ***Consistentie in toepassing (CII-C)***

Inzicht in de mate waarin integriteitsregels en afspraken worden toegepast in de dagelijkse praktijk. CII-C = toepassing van afspraken /instrumenten/praktijk

Gedragskant (soft controls)

Deze kant ziet op de manier waarop integriteit in de dagelijkse praktijk beleefd, besproken en voorgeleefd wordt. Hieronder vallen:

- ***Spreekcultuur (SUI)***

Inzicht in de mate waarin integriteitskwesties bespreekbaar zijn en respondenten zich vrij en veilig voelen om zorgen te uiten.

- ***Leiderschap (LTI)***

Inzicht in de rol van leidinggevenden in het stimuleren en voorleven van integer handelen. LTI = rol van leidinggevende in voorbeeldgedrag en aanjagen

Methodologische verantwoording (III)

Aanpak kwalitatieve analyse

Het doel van de kwalitatieve analyse is het achterhalen van de beleving en motivaties achter de kwantitatieve resultaten om zo verdiepend inzicht te krijgen in hoe leidinggevenden en medewerkers de situaties in de praktijk beleven.

1 Dataverzameling en codering

- Uitsluitend de open tekstvelden uit de vragenlijst zijn hierbij geanalyseerd,
- Hierbij hanteren we twee niveaus van analyse:
 - **Onderzoeksthema's T1 - T9** (structuur van de vragenlijst bijv. T2 = Veiligheid en aanspreekcultuur)
 - **Thematische codes** (inhoudelijke patronen: wat respondenten aangeven)
BELEID, LEID, COMM, VERANT, VERT, MELD, TRAIN, CULT, CTRL, TRANSP, TIJD
- De thematische codes sluiten aan bij de 9 onderzoeksthema's en zijn aangevuld met categorieën die veelvoudig werden benoemd: communicatie, training en risico's.
- Eén antwoord kan meerdere codes bevatten

2 Analyse kader

- Analyse werd uitgesplitst naar leidinggevenden en medewerkers
- Per ministerie inzicht in:
 - Meest genoemde patronen (frequenties)
 - Illustratieve citaten (geanonimiseerd)
 - Overeenkomsten en verschillen tussen de twee groepen

Leeswijzer

Dashboards

Deze slide licht toe hoe de dashboardscores gelezen moeten worden. De percentages op het dashboard zijn samenvattende indicatorscores en zijn opgebouwd uit meerdere onderliggende surveyvragen. Daarom zijn zij niet altijd gelijk aan één afzonderlijk genoemd percentage op de bevindingenslides. De dashboardscores zijn indicatieve, samengestelde scores. Zij moeten worden gelezen als een geaggregeerd beeld van onderliggende vragen en niet als een directe weergave van één afzonderlijke survey-uitkomst.

Twee blokken

1 Bekendheid beleid

De score voor bekendheid geeft een samenvattend beeld van de mate waarin respondenten het integriteitsbeleid en aanverwante regels herkennen. Deze score is opgebouwd uit meerdere vragen, waaronder bijvoorbeeld bekendheid met het bestaan van integriteitsbeleid, de gedragscode en specifieke regels rond nevenwerkzaamheden en geschenken.

2 Toepassing in praktijk

De score voor toepassing geeft een samenvattend beeld van de mate waarin respondenten het integriteitsbeleid terugzien in het dagelijks handelen. Deze score is opgebouwd uit meerdere vragen, zoals het actief hanteren van beleid of gedragscode, het aanspreken op gedrag, het bespreken van integriteit, het uiten van kritiek, het melden van kwesties en de opvolging daarvan.

Daarom kan de score op toepassing afwijken van een afzonderlijk percentage over bijvoorbeeld aanspreken, melden of bespreken.

Leeswijzer scorekaarten (I)

De scorekaarten geven per ministerie een samenvattend beeld van de uitkomsten op vijf indicatoren. De percentages zijn opgebouwd uit de onderliggende surveyvragen die aan iedere indicator zijn gekoppeld. Per indicator is het percentage berekend door het aantal positief gecodeerde antwoorden te delen door het totaal aantal beantwoorde vragen binnen de betreffende indicator. Alle onderliggende vragen wegen even zwaar mee.

De score geeft daarmee geen antwoord op basis van één enkele vraag, maar een geaggregeerd beeld van hoe respondenten de formele inrichting, bekendheid, toepassing, veiligheid en het leiderschap rond integriteit ervaren.

Kennis en Inzicht (KI)

- Is er een integriteitsbeleid?
- Bent u bekend met het integriteitsbeleid?
- Heeft de overheid een gedragscode?
- Weet u waar u de gedragscode kunt vinden?
- Bent u bekend met regels rond nevenwerkzaamheden?
- Moeten nevenfuncties gemeld worden?
- Bent u bekend met regels rond geschenken?
- Zijn deze regels onder de aandacht gebracht?
- Bent u bekend met het informatiebeveiligingsbeleid?
- Is duidelijk welke informatie vertrouwelijk is?
- Is er beleid voor omgaan met vertrouwelijke info?
- Heeft uw afdeling een AO?
- Zijn medewerkers bekend met AO-procedures?

$$KI = \frac{\text{Aantal positief gecodeerde antwoorden op KI-vragen}}{\text{Totaal aantal beantwoorde KI-vragen}} \times 100 = \%$$

Aanwezigheid (CII-A)

- Zijn regels rond nevenactiviteiten aanwezig?
- Is de vertrouwenspersoon binnen uw ministerie aanwezig?
- Heeft het ministerie een actuele AO?
- Wordt de eed/belofte systematisch afgenomen?
- Kunnen werkruimtes worden afgesloten?
- Is er beleid voor omgaan met vertrouwelijke info?

$$CII-A = \frac{\text{Aantal positief gecodeerde antwoorden op CII-A vragen}}{\text{Totaal aantal beantwoorde CII-A-vragen}} \times 100 = \%$$

Leeswijzer scorekaarten (II)

Deze sheet geeft een compleet overzicht van alle surveyvragen (per indicator) die gebruikt zijn om de scorekaart op te bouwen.

Consistentie in toepassing (CII-C)

- Wordt het beleid actief gehanteerd?
- Wordt de gedragscode actief toegepast?
- Worden medewerkers aangesproken op ongewenst gedrag?
- Hoe vaak heeft u het beleid besproken?
- Wordt kritiek structureel opgevolgd?
- Wordt terugkoppeling gegeven na meldingen?
- Wordt eed/belofte gekoppeld aan integriteitseisen?
- Worden kwetsbare handelingen voorkomen?
- Kunnen handelingen achteraf gecontroleerd worden?

$$\text{CII-C} = \frac{\text{Aantal positief gecodeerde antwoorden op CII-C vragen}}{\text{Totaal aantal beantwoorde CII-C-vragen}} \times 100 = \%$$

Spreekcultuur (SIU)

- Voelt u zich vrij om kritiek of zorgen te uiten?
- Gebeurt dit daadwerkelijk in de praktijk?
- Wat gebeurt er met kritiek?
- Voelt u zich veilig om een vermoeden te melden?
- Hoe vaak bespreekt u praktische afspraken over integriteit?
- Worden medewerkers aangesproken (door HR/collega's /leidinggevende)?

$$\text{SIU} = \frac{\text{Aantal positief gecodeerde antwoorden op SUI-vragen}}{\text{Totaal aantal SIU vragen}} \times 100 = \%$$

Leiderschap (LTI)

- In hoeverre draagt uw gedrag bij aan een integere werksfeer?
- Hoe vaak bespreekt u het integriteitsbeleid?
- Wanneer heeft u voor het laatst actie ondernomen?
- Welke acties heeft u genomen (dilemma's, feedback, onboarding)?

$$\text{LTI} = \frac{\text{Aantal positief gecodeerde antwoorden op LTI-vragen}}{\text{Totaal aantal LTI vragen}} \times 100 = \%$$

Leeswijzer

Opbouw Baseline-scan

1

Dashboard per ministerie

Een visueel startpunt met de twee centrale vragen: de bekendheid met het beleid en de toepassing daarvan in de praktijk.

2

Overzicht kwantitatieve bevindingen

Dit geeft een overzicht van de belangrijkste kwantitatieve resultaten uit de baseline-scan, uitgesplitst naar thema.

3

Scorekaart van het ministerie

Overzicht van de scores op de vijf indicatoren: KI, CII-A, CII-C, SUI en LTI. De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve uitkomsten per ministerie. Zie pagina 8 voor meer informatie.

4

Hard controls en soft controls

Deze pagina laat zien hoe formele inrichting (hard controls) en dagelijkse praktijk (soft controls) zich tot elkaar verhouden.

5

Ripple effecten hard en soft controls

De vijf voorbeelden op deze pagina sluiten aan op de indicatoren uit de scorekaart. Samen laten zij zien hoe integriteit formeel is ingericht en in de praktijk uitwerkt, en welke doorwerking ontstaat wanneer deze controls sterk of juist kwetsbaar zijn.

6

Overzicht kwalitatieve bevindingen

Dit geeft een overzicht van de belangrijkste kwalitatieve resultaten uit de baseline-scan, uitgesplitst naar thema.

7

Top 5 wat opvalt binnen het ministerie

Deze pagina vat de vijf belangrijkste bevindingen voor elk ministerie samen, met focus op de grootste aandachtspunten.

Leeswijzer

kwantitatieve bevindingen (I)

01

De codes staan voor terugkerende patronen in wat respondenten benoemen. Ze komen in meerdere onderzoeksthema's terug. De tabellen van de kwalitatieve bevindingen tonen per code de frequentie (hoe vaak genoemd) en een kernbevinding (de betekenis).

02

De interpretatie kijkt niet alleen naar hoe vaak iets genoemd is, maar ook op welke manier het wordt ervaren (positief, negatief, of als verbeterpunt). Leidinggevenden- en medewerkersresultaten worden apart gepresenteerd, om verschillen in perspectief zichtbaar te maken.

03

Per ministerie worden overeenkomsten en verschillen in beleving getoond: hoe beide groepen integriteit waarderen, beleven en toepassen.

CODE	BETEKENIS
BELEID	Verwijzingen naar bestaan van het Integriteitsbeleid en bekendheid met de richtlijnen
LEID	Verwijzingen naar voorbeeldgedrag & verantwoordelijkheid van leiding
COMM	Opmerkingen over communicatie of het wel/niet ontbreken van informatie, uitleg of terugkoppeling.
VERANT	Verwijzingen naar wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren of handhaven van integriteit.
VERT	Gevoel van veiligheid & vertrouwen om te melden
MELD	Verwijzingen naar waar of hoe integriteitskwesties gemeld kunnen worden en de wens voor anonimiteit of bescherming.
TRAIN	Verwijzingen naar behoefte aan opleiding, training of kennis over integriteit.
CULT	Verwijzingen naar de organisatiecultuur, waarden of normen binnen het team of ministerie.
CTRL	Wensen of opmerkingen over monitoring, naleving of consequenties bij schendingen.
TRANSP	Verwijzing naar gelijke toepassing van regels, open besluitvorming of transparantie richting medewerkers.
TIJD	Tijd/ruimte om integriteitskwesties te bespreken of beleid te implementeren.

Leeswijzer

kwantitatieve bevindingen (II)

Deze tabel toont twee onderzoeksthema's ter illustratie van de codering.

Per thema zijn de bijbehorende open vragen opgenomen voor leidinggevenden en medewerkers, met een praktijkvoorbeeld en de codes die aan het antwoord zijn toegekend.

Zo wordt zichtbaar hoe ingevulde antwoorden zijn vertaald naar patronen.

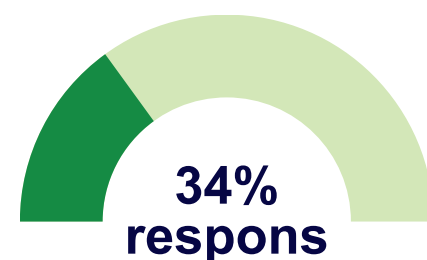
Onderzoeksthema	Bijbehorende open vragen Leidinggevenden	Bijbehorende open vragen Medewerkers	Voorbeeldantwoorden	Toegekende CODE
2. Veiligheid & aanspreekcultuur	Vraag 22	Vraag 94	Betere communicatie, duidelijke richtlijnen geldend voor iedereen.	COMM, BELEID
3. Voorbeeldgedrag	Vraag 24 en 26	Vraag 97	Ik hou mij aan de regels en draag mijn verantwoordelijkheid en maak dingen bespreekbaar als voorbeeld voor mijn team	LEID, VERANT, COMM

Dashboard ministerie van AZ

Formele basis aanwezig, maar naleving en vertrouwen blijven achter.

Respondenten (30/89)

25 medewerkers
5 leidinggevenden*



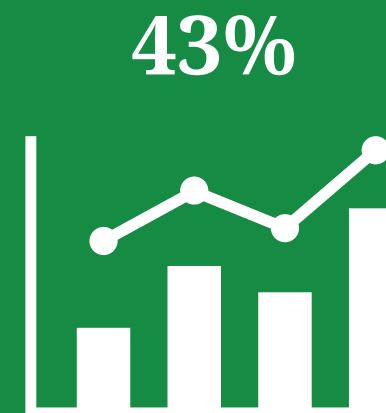
Bekendheid met het beleid is aanwezig, maar de toepassing in de praktijk lijkt achter te blijven.



60%

Bekendheid

60% van de respondenten van het ministerie van het ministerie van AZ geeft aan bekend te zijn met het integriteitsbeleid, de regels en procedures.



43%

Toepassing in praktijk

43% van de respondenten van het ministerie van het ministerie van AZ geeft aan dat het integriteitsbeleid in de dagelijkse werkzaamheden wordt toegepast.

*De uitkomsten voor leidinggevenden zijn indicatief (n < 7).

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina geeft per thema een overzicht van de belangrijkste kwantitatieve bevindingen.

Bekendheid

- 56% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid; onder leidinggevenden is dit 80%.
- In totaal geeft 60% van de respondenten aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid.

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 36% van de medewerkers geeft aan zich vrij te voelen om kritiek te uiten. Onder leidinggevenden is 20% van mening dat medewerkers die ruimte ervaren.
- 40% van de medewerkers geeft aan dat medewerkers worden aangesproken op gedrag; onder leidinggevenden ligt dit op 60%.

Voorbeeldgedrag

- 60% van de leidinggevenden geeft aan zichzelf als voorbeeld te zien op het gebied van integriteit.
- 48% van de medewerkers en 60% van de leidinggevenden geven aan dat integriteit niet of nauwelijks wordt besproken.
- 72% van de medewerkers vindt dat integriteit onvoldoende aandacht krijgt.

Formele borging en regels

- 8% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de vertrouwenspersoon; onder leidinggevenden is dit 20%.
- 20% van de medewerkers en 20% van de leidinggevenden geven aan dat de eed of belofte wordt afgenomen.
- 80% van de medewerkers en leidinggevenden geeft aan bekend te zijn met de regels rond nevenwerkzaamheden.
- 72% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de regels rond het aannemen van geschenken; onder leidinggevenden is dit 80%.

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 48% van medewerkers ontvangt nooit terugkoppeling na meldingen, 60% van leidinggevenden geeft nooit terugkoppeling na meldingen
- 84% van medewerkers wil een formele meldroute, 100% van leidinggevenden wil een formele meldroute

HR-processen

- 36% van medewerkers bespreekt integriteit in functioneringsgesprekken, 60% van leidinggevenden (3/5) bespreekt integriteit in functioneringsgesprekken
- 56% van medewerkers heeft gelegenheid privéomstandigheden te bespreken, 100% van leidinggevenden geeft aan ruimte te bieden voor het bespreken van privéomstandigheden

AO/IB en interne cultuur

- 52% van medewerkers zegt dat AO/IB bestaat, 20% van leidinggevenden zegt dat AO/IB bestaat
- 44% van medewerkers zegt dat verantwoordelijkheden helder zijn, 20% van leidinggevenden zegt dat verantwoordelijkheden helder zijn
- 68% van medewerkers zegt dat handelingen controleerbaar zijn, 60% van leidinggevenden zegt dat handelingen controleerbaar zijn

Informatie- & fysieke beveiliging

- 76% van medewerkers zegt dat werkruimtes afgesloten kunnen worden, 60% van leidinggevenden zegt dat werkruimtes afgesloten kunnen worden
- 32% van medewerkers kent het beleid voor vertrouwelijke informatie, 40% van leidinggevenden kent het beleid voor vertrouwelijke informatie
- 36% van medewerkers kent het informatiebeveiligingsbeleid, 40% van leidinggevenden kent het informatiebeveiligingsbeleid
- 40% van leidinggevenden en medewerkers zegt dat een clean-deskbeleid wordt gevoerd

Scorekaart ministerie van het ministerie van AZ

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve uitkomsten voor het ministerie van het ministerie van AZ op de vijf indicatoren.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	38%	De bekendheid met het bestaan van beleid, regels en procedures lijkt uit onderzoek beperkt.
Aanwezigheid (CII-A)	51%	De uitkomsten suggereren dat formele voorzieningen en procedures in enige mate aanwezig zijn, maar voor een aanzienlijk deel van de respondenten beperkt zichtbaar blijven.
Consistentie (CII-C)	43%	De toepassing van regels en afspraken in de praktijk lijkt beperkt en lijkt nog niet consequent.
Spreekcultuur (SUI)	31%	De score wijst op een beperkte spreekcultuur, waarbij medewerkers terughoudend lijken in het uiten van kritiek.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	43%	De score op leiderschap is indicatief. Leidinggevendenden scoren hun voorbeeldrol relatief positief, terwijl respondenten terughoudender zijn over de zichtbaarheid van opvolging en terugkoppeling.



Conclusie scorekaart **ministerie van het ministerie van AZ**

Uit de analyse van de vijf indicatoren komt een gemengd beeld naar voren. De uitkomsten suggereren dat binnen het ministerie van het ministerie van AZ hard controls in enige mate aanwezig zijn, terwijl de bekendheid daarmee en de doorwerking naar de dagelijkse praktijk achterblijven.

Aanwezigheid (CH-A): 51%

De score op aanwezigheid wijst erop dat formele integriteitsinstrumenten (zoals een gedragscode, regels voor nevenwerkzaamheden, een vertrouwenspersoon, en afsluitbare werkruimtes) binnen het ministerie van AZ aanwezig zijn. Met een score van 51% lijkt een deel van de formele integriteitsinstrumenten binnen het ministerie van AZ aanwezig en herkenbaar, maar deze zijn nog niet voor alle respondenten duidelijk zichtbaar.

Bekendheid en kennis

Op het dashboard geeft 60% van de respondenten aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid. De bredere score op kennis en inzicht (KI: 38%) ligt lager. Dat verschil laat zien dat bekendheid met het bestaan van beleid niet automatisch betekent dat medewerkers ook breder bekend zijn met de inhoud, regels en procedures die daarbij horen.

Doorwerking in de praktijk

De score op consistentie (CII-C: 43%) laat zien dat regels en afspraken in de praktijk in enige mate worden toegepast, maar nog niet consequent. De score op spreekcultuur (SUI: 31%) wijst daarnaast op een beperkte mate van openheid om kritiek of zorgen te uiten.

Conclusie

De resultaten wijzen erop dat de opgave voor het ministerie van AZ niet alleen ligt in de formele aanwezigheid van beleid en instrumenten, maar vooral in het vergroten van de zichtbaarheid, bekendheid en dagelijkse doorwerking daarvan binnen de organisatie.

Kwantitatieve bevindingen

Hard en soft controls

Deze slide geeft een overzicht van de belangrijkste kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard controls (formele regels en voorzieningen) en soft controls (gedrag en cultuur).

Hard controls

In totaal geeft 10% aan bekend te zijn met de vertrouwenspersoon.
In totaal geeft 17% aan dat de eed of belofte wordt afgenomen.
In totaal geeft 47% aan dat AO/IB aanwezig is.

Deze uitkomsten suggereren dat formele voorzieningen en instrumenten nog beperkt zichtbaar en bekend zijn.

Soft controls

In totaal voelt 33% zich vrij om kritiek te uiten.
In totaal geeft 43% aan dat medewerkers worden aangesproken.
Volgens 50% wordt na meldingen geen terugkoppeling gegeven.

Deze uitkomsten wijzen op een beperkte mate van openheid, terughoudendheid in aanspreken en beperkte zichtbaarheid van opvolging.

De resultaten wijzen erop dat het integriteitsbeleid binnen het ministerie van AZ nog beperkt zichtbaar en bekend is, en dat ook de culturele doorwerking achterblijft. Zowel aan de kant van formele voorzieningen als aan de kant van openheid, aanspreekbaarheid en opvolging lijkt verdere versterking nodig.

Integriteit in vijf lagen

Voorbeelden en effecten

03

Meldcultuur (soft control)

50% geeft aan geen terugkoppeling te ontvangen na het melden.

Ripple effect: Gebrek aan terugkoppeling lijkt het vertrouwen in procedures te verlagen en kan de meldingsbereidheid negatief beïnvloeden.

04

Voorbeeldgedrag (soft control)

60% van de leidinggevenden ziet zichzelf als voorbeeld, terwijl integriteit volgens 40% in functioneringsgesprekken aan bod komt.

Ripple effect: Er lijkt verschil te bestaan tussen de ervaren voorbeeldrol van leidinggevenden en de mate waarin integriteit zichtbaar terugkomt in formele gespreksmomenten.

01

Formele basis (hard control)

De uitkomsten suggereren dat formele voorzieningen in enige mate aanwezig zijn (51%), terwijl de bekendheid daarmee achterblijft (38%).

Ripple effect: Beperkte zichtbaarheid en communicatie lijken samen te hangen met lagere bekendheid en beperkter gebruik van beschikbare instrumenten.

02

AO/IB (hard control)

47% van de respondenten geeft aan dat AO/IB aanwezig is.

Ripple effect: Onduidelijkheid over AO/IB lijkt samen te hangen met minder consistente toepassing en een beperkte ervaren borging.

05

Spreekcultuur (soft control)

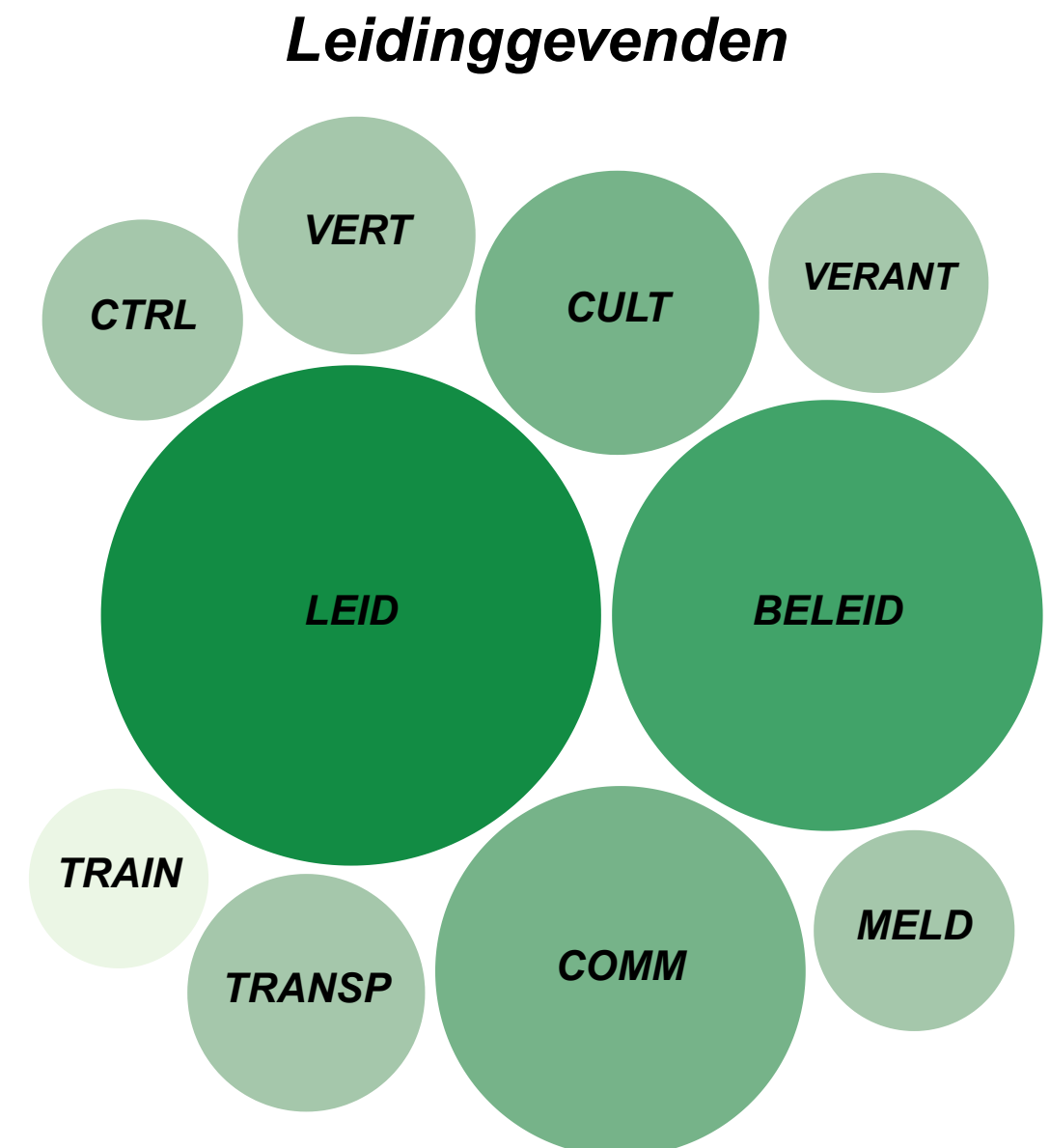
33% van medewerkers voelt zich vrij om kritiek te uiten.

Ripple effect: Een beperkte spreekcultuur lijkt samen te hangen met terughoudendheid in het aanspreken van collega's en minder ruimte voor onderlinge correctie.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de **leidinggevenden**. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	31	Leiderschap en voorbeeldgedrag staan centraal; leidinggevenden zien zichzelf als dragers van integriteit.
BELEID	23	Beleid en gedragscode bestaan, maar toepassing is niet structureel.
COMM	17	Communicatie over verwachtingen en beleid kan structureler en consistentier.
CULT	10	Organisatiecultuur en samenwerking zijn essentieel voor de naleving van integriteit.
VERT	7	Vertrouwen en veiligheid bij het bespreekbaar maken van integriteit blijven gevoelig.
TRANSP	7	Transparantie over o.a. besluitvorming en benoemingen is beperkt; behoefte aan transparante beslissingen.
VERANT	6	Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor opvolging en borging van integriteit.
MELD	5	Twijfel aan effectiviteit van meldstructuren en angst voor represailles.
CTRL	5	Formele regels bestaan, maar naleving en consequenties bij overtreding ontbreken.
TRAIN	4	Behoeftte aan praktische training en structurele bespreking van integriteit.
TIJD	0	(Niet genoemd) – Geen expliciete verwijzingen naar tijdsdruk of prioriteit.



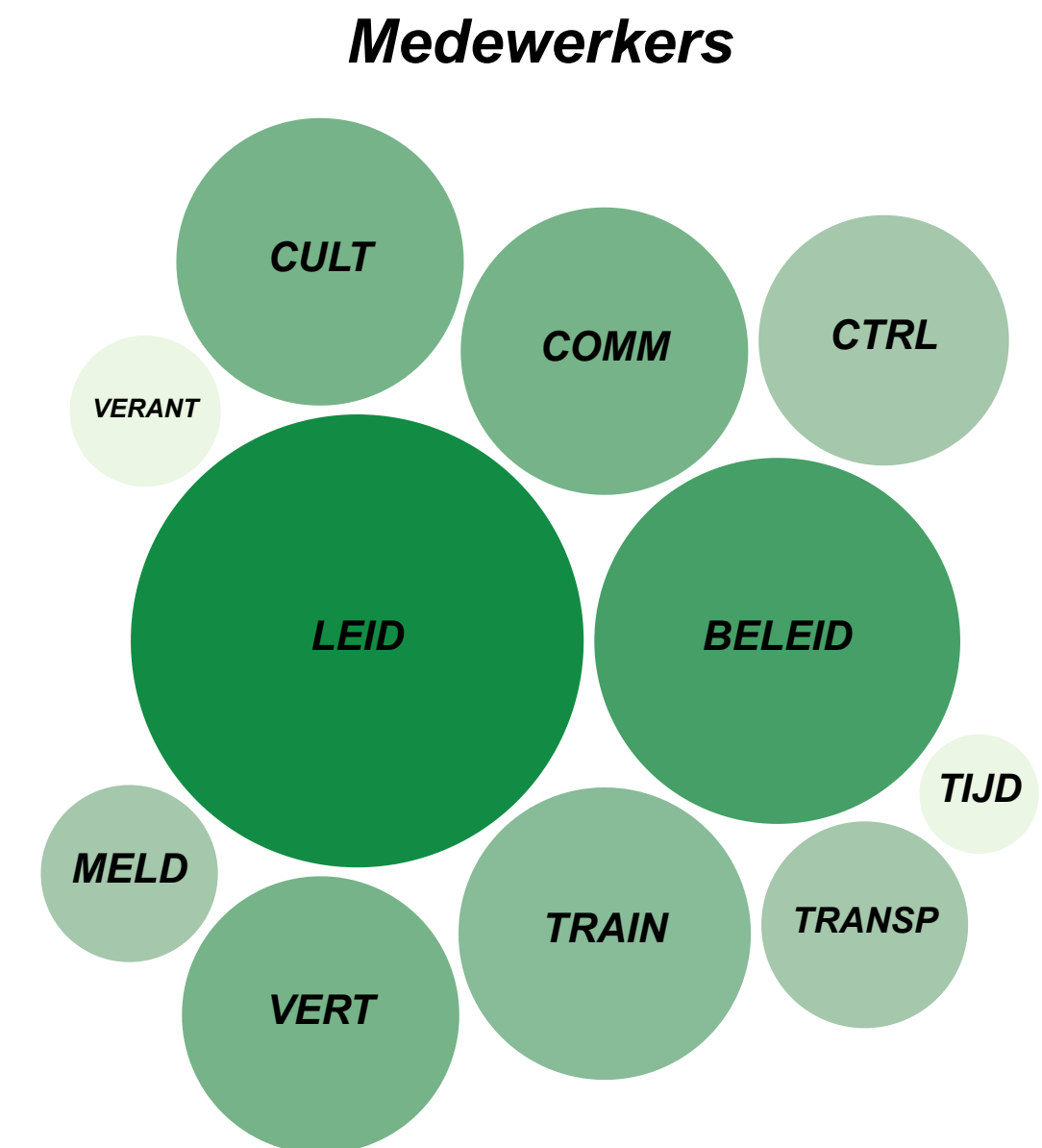
Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de **medewerkers**. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	72	Voorbeeldgedrag is essentieel, maar niet altijd zichtbaar of wordt niet consequent toegepast.
BELEID	47	Beleid en gedragscode bestaan, maar zijn onvoldoende toegelicht en worden minimaal toegepast.
TRAIN	30	Er is behoefte aan training, praktijkvoorbeelden en herhaling om integriteit te borgen.
COMM	29	Terugkoppeling en open communicatie over integriteit ontbreken vaak.
CULT	29	Teamcultuur bepaalt de naleving; aanspreken voelt niet altijd veilig. Onveilig gevoel en angst voor repercussie.
VERT	27	Veel medewerkers ervaren angst of zijn terughoudendheid om misstanden te melden.
CTRL	22	Regels bestaan, maar handhaving en consequentie zijn niet consistent.
TRANSP	15	Onvoldoende transparantie over besluiten en opvolging. Dit tast vertrouwen aan.
MELD	11	Meldprocedures zijn weinig bekend; er is behoefte aan formele bescherming en opvolging.
VERANT	8	Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden bij opvolging van integriteit.
TIJD	5	Integriteit krijgt aandacht, maar vaak te weinig tijd of prioriteit in het werk.



Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

Uit de kwalitatieve analyse komen duidelijke perspectiefverschillen naar voren tussen leidinggevenden en medewerkers. Onderstaand overzicht geeft deze verschillende belevingen per thema weer.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden benadrukken dat het beleid bestaat maar niet structureel wordt toegepast.
Medewerkers ervaren dat het beleid onvoldoende wordt uitgelegd en nauwelijks leeft in de praktijk.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden zien zichzelf als dragers van integriteit.
Medewerkers ervaren dit niet altijd als zichtbaar of consequent.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden focussen op formele communicatie.
Medewerkers missen terugkoppeling en openheid.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden wijzen naar procedures.
Medewerkers ervaren vooral onduidelijkheid in uitvoering.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden erkennen dat het bespreekbaar maken lastig blijft.
Medewerkers ervaren angst en terughoudendheid om te melden.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden richten zich op formele structuur.
Medewerkers benadrukken angst en gebrek aan bescherming

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (verschillen)**

Uit de kwalitatieve analyse komen verschillen in perspectief naar voren tussen leidinggevenden en medewerkers. Onderstaand overzicht geeft deze verschillende belevingen per thema weer.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden zien training als aanvullend.
Medewerkers als noodzakelijk voor bewustwording.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden benoemen een positief cultuur.
Medewerkers ervaren onveiligheid en angst om te spreken.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden benoemen vooral het ontbreken van opvolging.
Medewerkers benadrukken het ontbreken van consequenties.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden wijzen naar procedures.
Medewerkers ervaren vooral onduidelijkheid in uitvoering.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Alleen medewerkers benoemen tijdsdruk en gebrek aan prioriteit.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Beiden willen meer structurele en praktijkgerichte training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Cultuur bepaalt in sterke mate de naleving van integriteit.

CTRL - Naleving & consequenties

Regels bestaan, maar handhaving is beperkt.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Beide vinden transparantie belangrijk, maar onvoldoende aanwezig.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Iedereen vindt integriteit belangrijk, maar het krijgt niet altijd genoeg aandacht in de werkdruk.

Thema highlights

Wat zeggen respondenten van het ministerie van AZ ?

*“Moeilijk aan te
geven zolang niet
duidelijk is wat
we allemaal
onder integriteit
verstaan.”*

*“Voorbeeld
gedrag uitdragen,
training
aanbieden en het
bespreekbaar
maken van dit
onderwerp
binnen de
organisatie.”*

*“Op dit moment
word je door niks
en niemand
beschermd”.*

Wat opvalt binnen het ministerie van AZ

1.

Het integriteitsbeleid is onbekend en daardoor onbenut.

Hoewel de score op hard controls (51%) laat zien dat formele voorzieningen in enige mate aanwezig lijken, blijft de bekendheid met het beleid onder medewerkers beperkt (38%). Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan: het beleid wordt door medewerkers niet altijd als duidelijk of zichtbaar ervaren.

4.

Communicatie is eenzijdig, mist dialoog en transparantie

50% van respondenten geven aan geen terugkoppeling te ontvangen. Kwalitatieve input sluit daarbij aan en suggereert dat communicatie door medewerkers niet altijd als open of tweerichtingsverkeer wordt ervaren.

2.

Aanspreekcultuur

33% van de medewerkers voelt zich vrij om kritiek te uiten. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en wijzen op terughoudendheid om elkaar aan te spreken. Het uitblijven van terugkoppeling na meldingen (50%) lijkt dit verder te versterken.

5.

Inconsistentie in naleving

Kwantitatief geeft in totaal 32% aan dat verantwoordelijkheden helder zijn. Kwalitatieve signalen wijzen daarnaast op onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor opvolging. Dit lijkt samen te hangen met minder consistente toepassing van regels.

3.

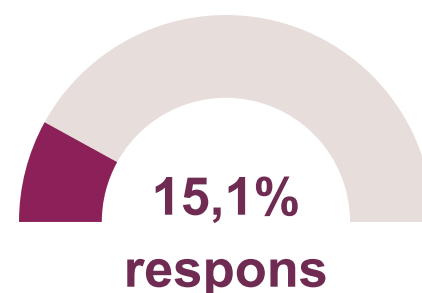
Inconsistente zichtbaarheid en voorbeeldgedrag

Hoewel 60% van de leidinggevenden zichzelf als voorbeeld ziet, wordt dit door medewerkers niet altijd zo herkend. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat leidinggevenden in de praktijk niet altijd zichtbaar of consequent worden ervaren in hun handelen.

Dashboard ministerie van BPD

Respondenten (66/437)

59 medewerkers
7 leidinggevenden*



De bekendheid met het beleid ligt op 56%, terwijl de toepassing in de praktijk 39% bedraagt.



56%



Bekendheid

56% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid en de bijbehorende regels en instrumenten.

39%



Toepassing in praktijk

39% van de respondenten geeft aan dat het beleid en de gedragscode in de praktijk worden toegepast.

De doorwerking naar de dagelijkse praktijk blijft daarmee beperkt.

De uitkomsten voor leidinggevenden zijn indicatief (n = 7).

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Bekendheid

- 54% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid; onder leidinggevenden is dit 57%.
- In totaal geeft 56% van de respondenten aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid.

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 37% van de medewerkers geeft aan zich vrij te voelen om kritiek te uiten; onder leidinggevenden is 29% van mening dat medewerkers die ruimte ervaren.
- 37% van de medewerkers geeft aan dat medewerkers worden aangesproken op gedrag; onder leidinggevenden ligt dit op 43%.

Voorbeeldgedrag

- 71% van de leidinggevenden geeft aan in het afgelopen jaar een medewerker te hebben aangesproken op mogelijk niet-integer gedrag.
- 60% van de leidinggevenden geeft aan het integriteitsbeleid nooit met het team te hebben besproken; onder medewerkers geeft 55% aan dat integriteit nooit wordt besproken.

Formele borging en regels

- 68% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de regels rond nevenwerkzaamheden; onder leidinggevenden is dit 86%.
- 69% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de regels rond het aannemen van geschenken; onder leidinggevenden is dit 86%.
- 41% van de medewerkers geeft aan zich veilig te voelen om een integriteitskwestie te melden.
- 25% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de vertrouwenspersoon; onder leidinggevenden geeft 0% aan te weten wie deze rol vervult.

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 46% van de medewerkers geeft aan dat nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitsinbreuken; onder leidinggevenden is dit 43%.
- 85% van de medewerkers geeft aan behoefte te hebben aan een formele meldroute; onder leidinggevenden is dit 100%.
- 20% van de medewerkers geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt; onder leidinggevenden ligt dit op 14%.

HR-processen

- 39% van de medewerkers geeft aan ruimte te hebben om privéomstandigheden te bespreken; onder leidinggevenden geeft 80% aan die ruimte te bieden.
- 71% van de leidinggevenden geeft aan niet altijd een sollicitatieprocedure te hanteren bij het aantrekken van nieuw personeel.
- 57% van de leidinggevenden geeft aan referenties niet altijd of nooit te controleren; voor diploma's is dit 14%.

AO/IB en interne cultuur

- 47% van de medewerkers geeft aan dat een actuele AO/IB bestaat; onder leidinggevenden is dit 29%.
- 29% van de medewerkers geeft aan dat verantwoordelijkheden helder zijn beschreven; onder leidinggevenden is dit 0%.
- 71% van de medewerkers geeft aan dat handelingen controleerbaar zijn; onder leidinggevenden ligt dit op 14%.

Informatie- & fysieke beveiliging

- 58% van de medewerkers geeft aan dat werkruimtes kunnen worden afgesloten; 71% leidinggevenden geeft aan dat werkruimtes kunnen worden afgesloten;
- 42% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met het beleid voor vertrouwelijke informatie; onder leidinggevenden is dit 14%.

Scorekaart ministerie van BPD

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve uitkomsten voor het ministerie van BPD op de vijf indicatoren.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	46%	De bekendheid met beleid en regels is in enige mate aanwezig, maar onderdelen zoals informatiebeveiliging en AO/IB lijken beperkter bekend.
Aanwezigheid (CII-A)	39%	Formele voorzieningen en procedures lijken beperkt aanwezig of zichtbaar, met name rond de vertrouwenspersoon en de afname van de eed of belofte.
Consistentie (CII-C)	39%	Beleid en regels worden in de praktijk beperkt toegepast. Actieve toepassing en aanspreken lijken daarbij achter te blijven.
Spreekcultuur (SUI)	33%	De score wijst op een beperkte spreekcultuur. Kritiek uiten en zichtbare opvolging blijven achter, terwijl het gevoel van veiligheid om te melden relatief iets hoger lijkt te liggen.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	52%	De score op leiderschap is indicatief. Leidinggevendenden lijken betrokkenheid te tonen, maar concrete acties en structureel overleg over integriteit blijven beperkt zichtbaar.



Conclusie scorekaart ministerie van BPD

Uit de analyse van de vijf indicatoren komt voor het ministerie van BPD een kwetsbaar beeld naar voren. De resultaten laten vooral zien dat er verschil bestaat tussen de bekendheid met het bestaan van integriteitsbeleid en de mate waarin dit beleid zichtbaar doorwerkt in de dagelijkse praktijk.

Bekendheid en kennis

Op het dashboard geeft 56% van de respondenten aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid. De bredere score op kennis en inzicht (KI: 46%) ligt lager. Dat verschil laat zien dat bekendheid met het bestaan van beleid niet automatisch betekent dat medewerkers ook breder bekend zijn met de inhoud, regels en procedures die daarbij horen.

Aanwezigheid en toepassing

De score op aanwezigheid (CII-A: 39%) suggereert dat hard controls beperkt aanwezig of zichtbaar zijn. Met name rond de vertrouwenspersoon, de afname van de eed of belofte en de herkenbaarheid van AO/IB. Ook de score op consistentie (CII-C: 39%) laat zien dat beleid en regels in de praktijk beperkt lijkt te worden toegepast.

Spreekcultuur en leiderschap

De score op spreekcultuur (SUI: 33%) wijst op een beperkte mate van openheid om integriteitskwesties bespreekbaar te maken. Kritiek uiten en zichtbare opvolging lijkt niet consequent te gebeuren, terwijl het gevoel van veiligheid om te melden relatief iets hoger ligt. De score op leiderschap (LTI: 52%) is indicatief, maar suggereert dat betrokkenheid van leidinggevenden niet altijd zichtbaar wordt vertaald naar bespreking en concrete opvolging.

Conclusie

De resultaten wijzen erop dat de opgave voor het ministerie van BPD niet alleen ligt in de formele aanwezigheid van beleid en voorzieningen, maar vooral in het vergroten van de bekendheid met de inhoud ervan en de doorwerking naar de dagelijkse praktijk.

Hard vs. Soft controls ministerie van BPD

Deze slide geeft een overzicht van de belangrijkste kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard en soft controls.

Hard controls

In totaal geeft 13% aan bekend te zijn met de vertrouwenspersoon.
In totaal geeft 21% aan dat de eed of belofte wordt afgenomen.
In totaal geeft 38% aan dat AO/IB aanwezig is.

Deze uitkomsten suggereren dat formele voorzieningen en instrumenten nog beperkt zichtbaar en bekend zijn.

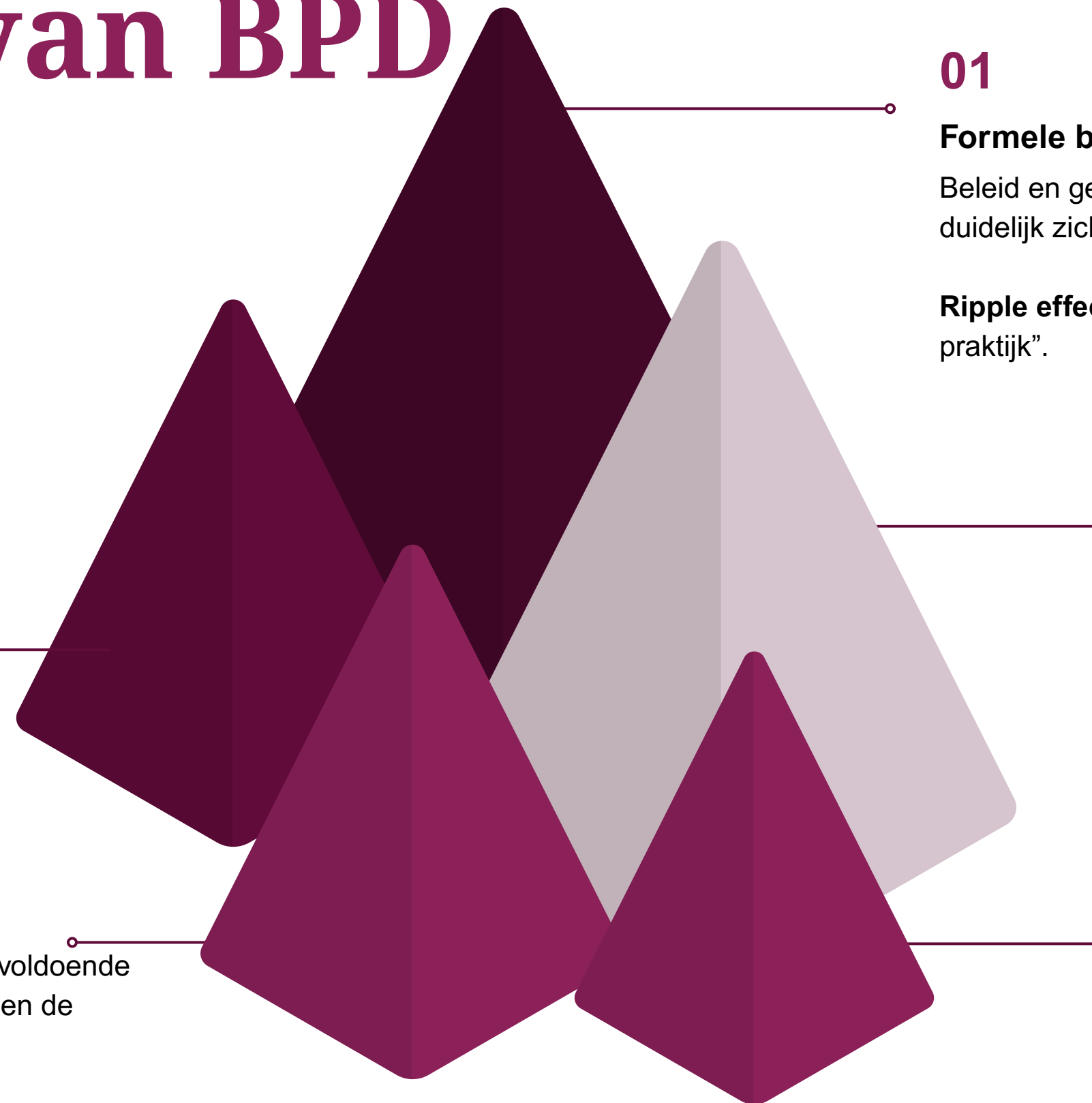
Soft controls

In totaal voelt 33% zich vrij om kritiek te uiten.
In totaal geeft 40% aan dat medewerkers worden aangesproken.
Volgens 45% wordt na meldingen nooit terugkoppeling gegeven.

Deze uitkomsten wijzen op een beperkte mate van openheid, terughoudendheid in aanspreken en beperkte zichtbaarheid van opvolging.

Bij het ministerie van BPD zijn zowel de hard controls als de soft controls beperkt zichtbaar in de cijfers. Aan de formele kant gaat het om 13% bekendheid met de vertrouwenspersoon, 21% eed/belofte-afname en 38% AO/IB. Aan de zachte kant voelt 33% zich vrij om kritiek te uiten en zegt 45% dat na meldingen nooit terugkoppeling wordt gegeven.

Integriteit in vijf lagen ministerie van BPD



01

Formele basis

Beleid en gedragscode lijken aanwezig, maar zijn niet overal duidelijk zichtbaar in de praktijk.

Ripple effect: lage zichtbaarheid & ritueel → “papier ≠ praktijk”.

02

AO/IB

Procedures lijken aanwezig, maar rollen, functiescheiding en IB afspraken zijn niet overal helder.

Ripple effect: onduidelijkheden → controles inconsistent → afhankelijkheid van individuen → verhoogd risico.

05

Spreekcultuur

Medewerkers voelen zich niet vanzelfsprekend vrij om zorgen te uiten.

Ripple effect: ervaren onveiligheid → minder dialoog → kwesties komen laat of niet naar boven

03

Meldcultuur

Meldingen krijgen geen duidelijke terugkoppeling; behoefte aan een vaste route is groot.

Ripple effect: geen voorspelbare afhandeling → laag vertrouwen → lage meldingsbereidheid → signalen blijven uit.

04

Voorbeeldgedrag

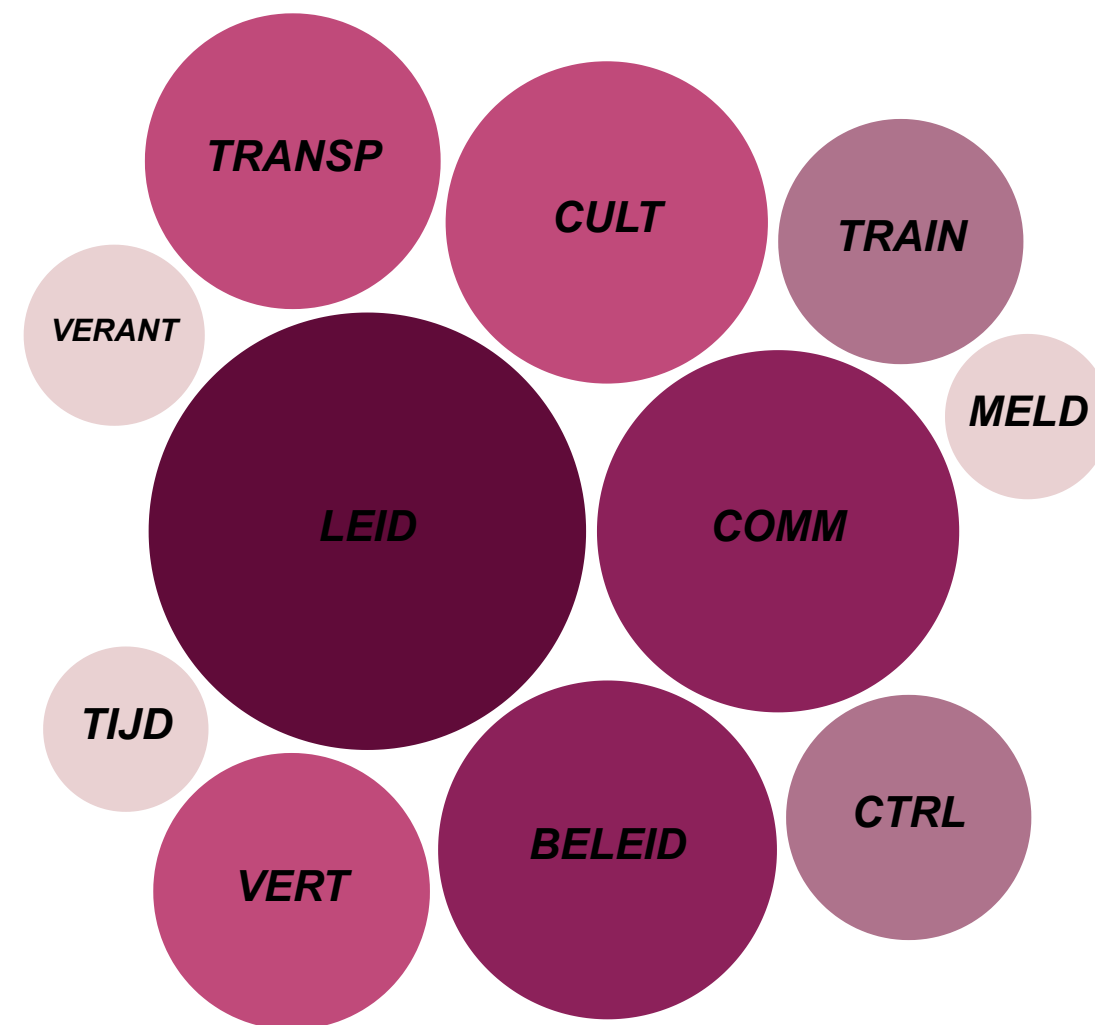
Leiders tonen wel intentie, maar spreken onvoldoende en niet met vaste regelmaat over integriteit, en de opvolging blijft beperkt.

Ripple effect: intentie zonder regelmaat → weinig zichtbaar voorbeeldgedrag → verschillen tussen teams → inconsistentie.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de leidinggevenden. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

Leidinggevenden



grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	35	Voorbeeldgedrag cruciaal; handelen niet consequent.
COMM	24	Communicatie niet structureel; behoefte aan vaste terugkoppeling.
BELEID	21	Beleid bestaat, maar praktische toepassing schiet tekort.
CULT	19	Cultuur bepaalt gedrag; openheid wisselend.
TRANSP	16	Meer zichtbare en eerlijke besluitvorming gewenst.
VERT	14	Spreekveiligheid is nog niet sterk ontwikkeld; aanspreken blijft gevoelig.
TRAIN	11	Wens voor praktijkvoorbeelden en herhaling.
CTRL	11	Regels bestaan; handhaving en consequentie niet consequent.
VERANT	6	Rollen voor opvolging van afspraken onduidelijk.
MELD	5	Onzekerheid over meldroute en bescherming van de melder ontbreekt.
TIJD	5	Bepaalde tijd/prioriteit voor integriteit.

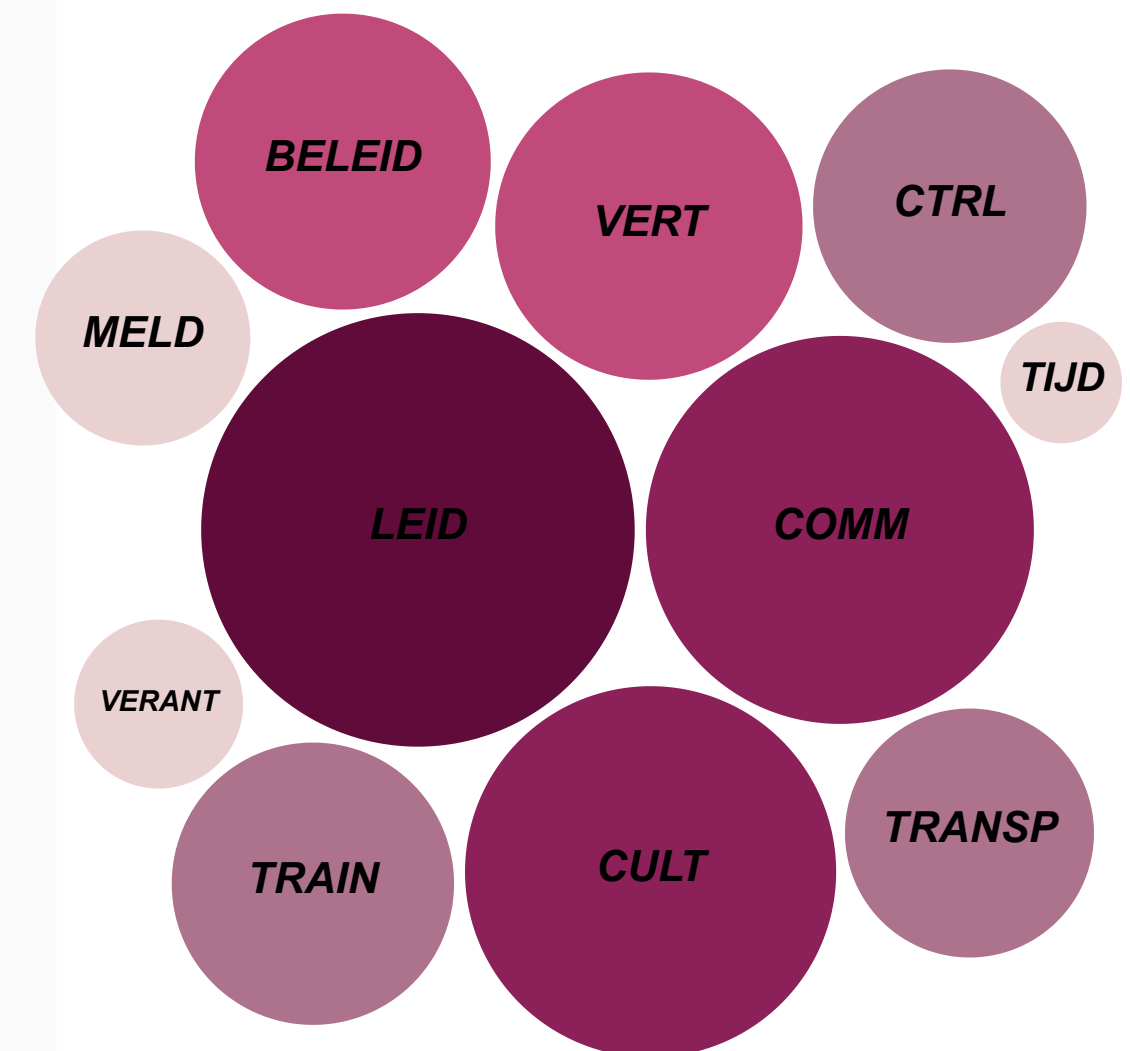
Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van woordelijke antwoorden van de medewerkers. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	191	Voorbeeldgedrag essentieel, maar niet altijd zichtbaar of consistent.
COMM	153	Weinig structurele terugkoppeling; behoefte aan duidelijkheid.
CULT	140	Teamcultuur stuurt gedrag; openheid niet vanzelfsprekend.
VERT	96	Angst/terughoudendheid bij melden en aanspreken.
BELEID	89	Beleid bekend, maar in de praktijk niet voldoende toegepast.
TRAIN	81	Sterke wens voor structurele, praktijkgerichte training.
CTRL	76	Regels bestaan; toepassing en handhaving wisselend.
TRANSP	63	Gebrek aan transparantie schaadt vertrouwen.
MELD	47	Onheldere meldroutes; behoefte aan bescherming en opvolging.
VERANT	29	Onzekerheid over wie borgt/handhaaft.
TIJD	15	Integriteit krijgt tijd, maar vaak geen prioriteit.

Medewerkers



[Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.](#)

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp³⁸

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Er is een beleid en een gedragscode, maar toepassing blijft beperkt.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Beide groepen vinden voorbeeldgedrag cruciaal voor integriteit.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Beide groepen zien noodzaak tot sterkere, consistentere communicatie.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Er is bij beide groepen onzekerheid over wie verantwoordelijk is voor opvolging van integriteit.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Erkenning dat vertrouwen en veiligheid gevoelig liggen.

MELD - Meldingen en bescherming

Beide groepen twifelen aan de werking van meldstructuren en zien behoefte aan betere bescherming en opvolging.

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

Uit de kwalitatieve analyse komen duidelijke verschillen in perspectief naar voren tussen leidinggevenden en medewerkers. Onderstaand overzicht geeft deze verschillende belevingen per thema weer.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden vinden dat de praktische vertaling tekortschiet.
Medewerkers ervaren dat het beleid wel bekend is maar nauwelijks toegepast wordt.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden benoemen dat handelen niet altijd consequent is.
Medewerkers ervaren het voorbeeldgedrag als wisselend zichtbaar en inconsistent.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden spreken over het ontbreken van vaste momenten.
Medewerkers ervaren vooral weinig duidelijkheid en continuïteit.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden ervaren rolverdeling als onduidelijk.
Medewerkers missen duidelijkheid over wie borgt of handhaaft.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden vinden aanspreken gevoelig.
Medewerkers ervaren daadwerkelijk angst of terughoudendheid om te melden.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden benoemen onzekerheid over meldroute en bescherming.
Medewerkers ervaren gebrek aan bescherming en duidelijke opvolging.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (verschillen)**

Uit de kwalitatieve analyse komen duidelijke verschillen in perspectief naar voren tussen leidinggevenden en medewerkers. Onderstaand overzicht geeft deze verschillende belevingen per thema weer.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden vragen om voorbeelden en herhaling.
Medewerkers zien structurele, praktische training als urgente behoefte.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden benoemen wisselende openheid.
Medewerkers ervaren dat openheid niet vanzelfsprekend is binnen teams.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden benoemen dat handhaving niet consequent gebeurt.
Medewerkers ervaren wisselende toepassing en inconsistentie.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden willen meer zichtbare en eerlijke besluitvorming.
Medewerkers ervaren al concreet gebrek aan transparantie dat hun vertrouwen schaadt.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Leidinggevenden noemen beperkte prioriteit.
Medewerkers ervaren dat integriteit aandacht krijgt, maar vaak geen hoge prioriteit.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Beleid bestaat, maar toepassing in de praktijk blijft achter.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Beide groepen vinden voorbeeldgedrag essentieel voor integriteit.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Iedereen ziet noodzaak voor meer structurele en duidelijke terugkoppeling.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Onzekerheid over wie verantwoordelijk is voor opvolging.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Vertrouwen en spreekveiligheid zijn nog niet op niveau.

MELD - Meldingen en bescherming

Er is twijfel over de duidelijkheid en effectiviteit van meldroutes.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Beiden willen meer praktijkgerichte en herhaalde training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden benoemen wisselende openheid.
Medewerkers ervaren dat openheid niet vanzelfsprekend is binnen teams.

CTRL - Naleving & consequenties

Regels bestaan, maar naleving en handhaving zijn niet consistent.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Beide groepen zien dat transparantie moet verbeteren om vertrouwen te versterken.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Integriteit wordt belangrijk gevonden, maar staat onder druk van de werkbelasting.

Thema highlights

Wat zeggen respondenten van het ministerie van BPD?

*“Bewustwordings
campagne,
systematisch
terugkerende
videos op
onderwerpen.”*

*“Collega’s durven
elkaar niet aan te
spreken op
gedrag of
besluiten uit
angst voor
conflicten of
uitsluiting.”*

*“Er moet for once
and for all een
goed buro
integriteit komen.”*

Wat opvalt binnen het ministerie van BPD

1.

Beleid is bekender dan de toepassing in de praktijk

Hoewel 54% van de medewerkers bekend is met het bestaan van integriteitsbeleid, blijft de toepassing in de praktijk achter. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en wijzen erop dat beleid wel bekend is, maar in de dagelijkse praktijk minder zichtbaar wordt toegepast.

2.

Aanspreekcultuur blijft achter

33% van de medewerkers voelt zich vrij om kritiek te uiten. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en wijzen op terughoudendheid om zaken bespreekbaar te maken. Het uitblijven van terugkoppeling na meldingen (45%) lijkt hiermee samen te hangen.

3.

Voorbeeldgedrag is niet voor iedereen zichtbaar

Leidinggevenden zien zichzelf als voorbeeld, maar medewerkers herkennen dit niet altijd in de praktijk. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat leidinggevenden in hun handelen niet altijd zichtbaar of consequent worden ervaren.

4.

Terugkoppeling en communicatie blijven beperkt

45% van de medewerkers geeft aan nooit terugkoppeling te ontvangen. Kwalitatieve input sluit daarbij aan en suggereert dat communicatie door medewerkers niet altijd als open of tweerichtingsverkeer wordt ervaren.

5.

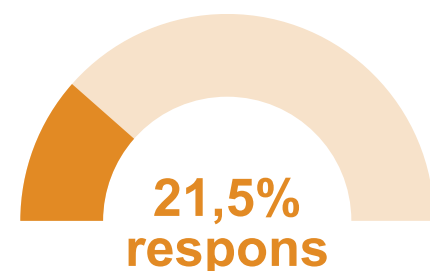
Inconsistentie in naleving

29% geeft aan dat verantwoordelijkheden helder zijn, onder leidinggevenden is dit 0%. Kwalitatieve signalen wijzen daarnaast op onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor opvolging. Dit lijkt samen te hangen met minder consistente toepassing van regels.

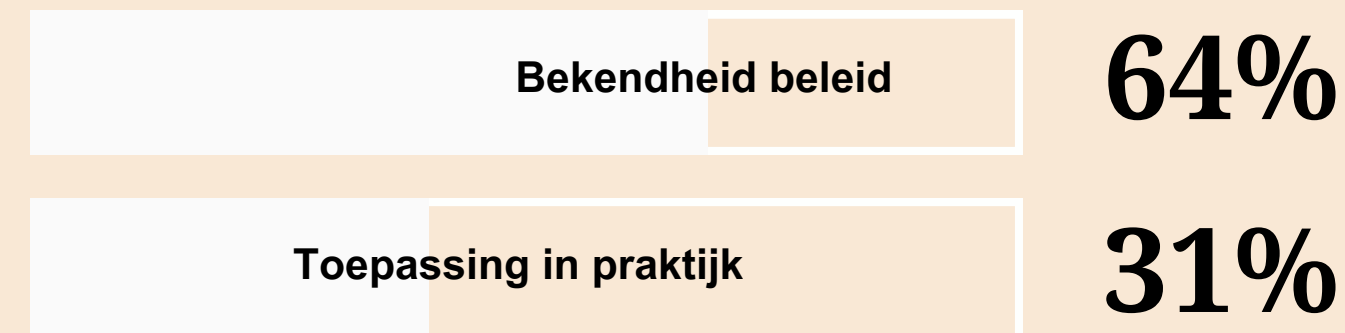
Dashboard ministerie van EO

Respondenten (14/65)

12 medewerkers
2 leidinggevenden*



De bekendheid met het beleid ligt hoger dan de toepassing in de praktijk.



64%



Bekendheid

64% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid en de gedragscode. De vindbaarheid van de gedragscode blijft daarbij een aandachtspunt.

31%



Toepassing in praktijk

31% van de respondenten geeft aan dat het integriteitsbeleid en de gedragscode in de praktijk worden toegepast en besproken.

*Data leidinggevenden = indicatief want n<7

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Bekendheid

- 58% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid; onder leidinggevenden is dit 100%.
- In totaal geeft 64% van de respondenten aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid.

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 58% van de medewerkers geeft aan zich vrij te voelen om kritiek te uiten; onder leidinggevenden is 50% van mening dat medewerkers die ruimte ervaren.
- 42% van de medewerkers geeft aan dat medewerkers worden aangesproken; onder leidinggevenden is dit 100%.
- 100% van de medewerkers geeft aan zich veilig te voelen om een integriteitskwestie te melden.
- 33% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de vertrouwenspersoon; onder leidinggevenden is dit 0%.

Voorbeeldgedrag

50% van de leidinggevenden geeft aan in het afgelopen jaar een medewerker te hebben aangesproken op mogelijk niet-integer gedrag.

Formele borging en regels

- 83% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de gedragscode; onder leidinggevenden is dit 100%.
- 33% van de medewerkers geeft aan te weten waar de gedragscode te vinden is.
- 50% van de leidinggevenden geeft aan de gedragscode zelf toe te passen.
- 75% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de regels rond nevenwerkzaamheden; onder leidinggevenden is dit 100%.
- 75% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de regels rond geschenken; onder leidinggevenden is dit 100%.

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 46% van de medewerkers geeft aan dat nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitskwesties; onder leidinggevenden is dit 43%.
- 85% van de medewerkers geeft aan behoefte te hebben aan een formele meldroute; onder leidinggevenden is dit 100%.

HR-processen

- 20% van de medewerkers geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt; onder leidinggevenden ligt dit op 14%.
- 39% van de medewerkers geeft aan ruimte te hebben om privéomstandigheden te bespreken; onder leidinggevenden geeft 86% aan die ruimte te bieden.
- 71% van de leidinggevenden geeft aan niet altijd een sollicitatieprocedure te hanteren bij het aantrekken van nieuw personeel.
- 57% van de leidinggevenden geeft aan referenties niet altijd of nooit te controleren; voor diploma's is dit 14%.

AO/IB en interne cultuur

- 47% van de medewerkers geeft aan dat een actuele AO/IB bestaat; onder leidinggevenden is dit 29%.
- 29% van de medewerkers geeft aan dat verantwoordelijkheden helder zijn beschreven; onder leidinggevenden is dit 0%.
- 71% van de medewerkers geeft aan dat handelingen controleerbaar zijn; onder leidinggevenden ligt dit op 14%.

Informatie- & fysieke beveiliging

- 58% van de medewerkers geeft aan dat werkruimtes kunnen worden afgesloten; 71% leidinggevenden geeft aan dat werkruimtes kunnen worden afgesloten
- 42% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met het beleid voor vertrouwelijke informatie; onder leidinggevenden is de bekendheid van het beleid voor vertrouwelijke informatie 14%.

Scorekaart ministerie van EO

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve analyse van hoe het integriteitsbeleid binnen het ministerie van EO wordt herkend, toegepast en beleefd.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	53%	De bekendheid met het integriteitsbeleid en de regels voor nevenwerkzaamheden en geschenken is deels aanwezig, maar de vindplaats van de gedragscode lijkt minder bekend.
Aanwezigheid (CII-A)	43%	Regels rond nevenactiviteiten en AO/IB scoren hoger dan de vertrouwenspersoon, de eed of belofte en beleid voor vertrouwelijke informatie.
Consistentie (CII-C)	31%	Integriteit komt weinig aan bod in functioneringsgesprekken, terwijl de behoefte aan een formele meldroute groot is.
Spreekcultuur (SUI)	34%	De score wijst op een beperkte spreekcultuur. Veiligheid om te melden wordt vaker ervaren dan vrijheid om kritiek te uiten, terwijl zichtbare opvolging beperkt blijft.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	47%	Leidinggevenden scoren hun eigen bijdrage positief, terwijl integriteit in de praktijk beperkt wordt besproken en medewerkers niet altijd worden aangesproken op gedrag.



Conclusie scorekaart ministerie van EO

Op dashboardniveau laten de resultaten voor het ministerie van EO zien dat de bekendheid met beleid (64%) hoger ligt dan de toepassing daarvan in de dagelijkse praktijk (31%).

De scorekaart bevestigt dit beeld. Kennis en inzicht (KI: 53%) ligt hoger dan aanwezigheid van voorzieningen (CII-A: 43%), consistentie in toepassing (CII-C: 31%) en spreekcultuur (SUI: 34%). Leiderschap (LTI: 47%) is indicatief.

De onderliggende uitkomsten laten zien dat medewerkers en leidinggevenden op onderdelen bekend zijn met het integriteitsbeleid en met regels rond nevenwerkzaamheden en geschenken. Lager scores vooral voorzieningen zoals de vertrouwenspersoon, de eed of belofte en beleid voor vertrouwelijke informatie.

Ook in de dagelijkse praktijk liggen de scores lager. Integriteit komt beperkt terug in functioneringsgesprekken, terwijl de behoefte aan een formele meldroute groot is. Daarnaast worden vrijheid om kritiek te uiten, terugkoppeling en opvolging beperkter herkend.

Samengevat wijzen zowel dashboard als scorekaart erop dat binnen het ministerie van EO bekendheid met het integriteitskader sterker wordt herkend dan de aanwezigheid van voorzieningen en de dagelijkse toepassing daarvan.

Hard vs. Soft controls ministerie van EO

Deze slide geeft een overzicht van de kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard en soft controls.

Hard controls

33% van de medewerkers geeft aan bekend te zijn met de vertrouwenspersoon;
onder leidinggevendenden is dit 0%.
In totaal geeft 21% aan dat de eed of belofte wordt afgenomen.
In totaal geeft 38% aan dat AO/IB aanwezig is.

De hard controls zijn wisselend: de AO/IB lijken redelijk bekend onder de respondenten, maar vertrouwenspersoon en eed/belofte niet helemaal.

Soft controls

In totaal voelt 58% zich vrij om kritiek te uiten.
In totaal geeft 71% aan dat medewerkers worden aangesproken.
Volgens 45% wordt nooit of zelden terugkoppeling na meldingen gegeven.

Er is sprake van een matig open cultuur met redelijke aanspreekbaarheid, maar onvoldoende terugkoppeling en opvolging.

Binnen het ministerie van EO laten de cijfers zien dat sommige formele voorzieningen vaker worden herkend dan andere, en dat bij de soft controls aanspreekbaarheid vaker wordt genoemd dan terugkoppeling na meldingen.

Integriteit in vijf lagen ministerie van EO

03

Meldcultuur

Medewerkers voelen zich beperkt vrij om zorgen te uiten; kritiek wordt weinig gedeeld en wordt nauwelijks structureel opgevolgd.

Ripple effect: issues komen laat boven → weinig leren/verbeteren.

04

Voorbeeldgedrag

Leidinggevenden zien zichzelf als positief voorbeeld, maar respondenten ervaren weinig consistent aanspreken op gedrag.

Ripple effect: normen niet zichtbaar/consequent → verschillen per team.

01

Formele basis

De bekendheid met beleid en gedragscode ligt hoger dan de toepassing ervan in de praktijk.

Ripple effect: regels zijn bekend, maar worden onvoldoende toegepast → voorspelbaarheid en naleving wisselend.

02

AO/IB

AO/IB wordt vaker herkend dan helder beschreven verantwoordelijkheden en borging van kwetsbare handelingen.

Ripple effect: verantwoordelijkheden en controleerbaarheid worden niet overal hetzelfde herkend.

05

Spreekcultuur

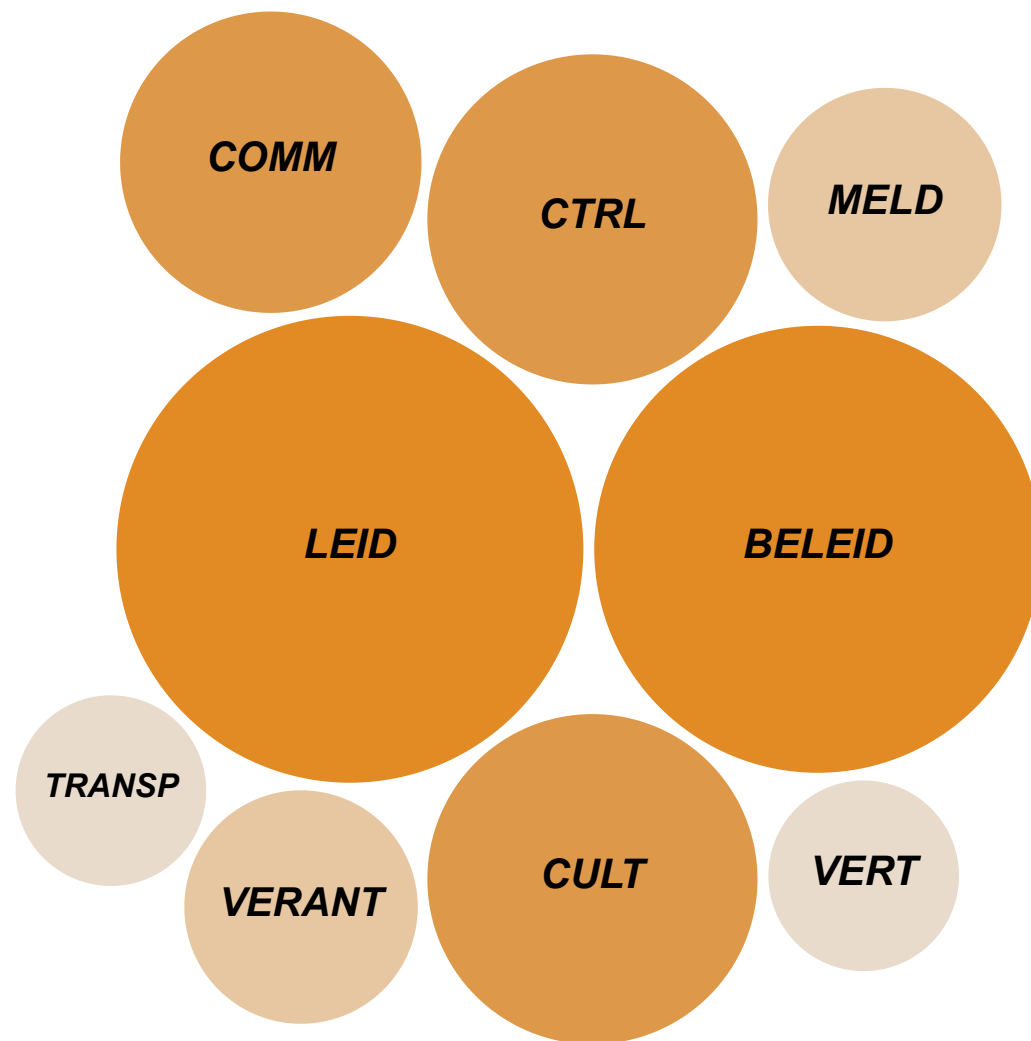
Respondenten voelen zich minder vrij om zorgen te uiten; kritiek en terugkoppeling worden beperkt herkend.

Ripple effect: lage voorspelbaarheid → minder vertrouwen → lagere meldingsbereidheid.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de leidinggevenden. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

Leidinggevenden



grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

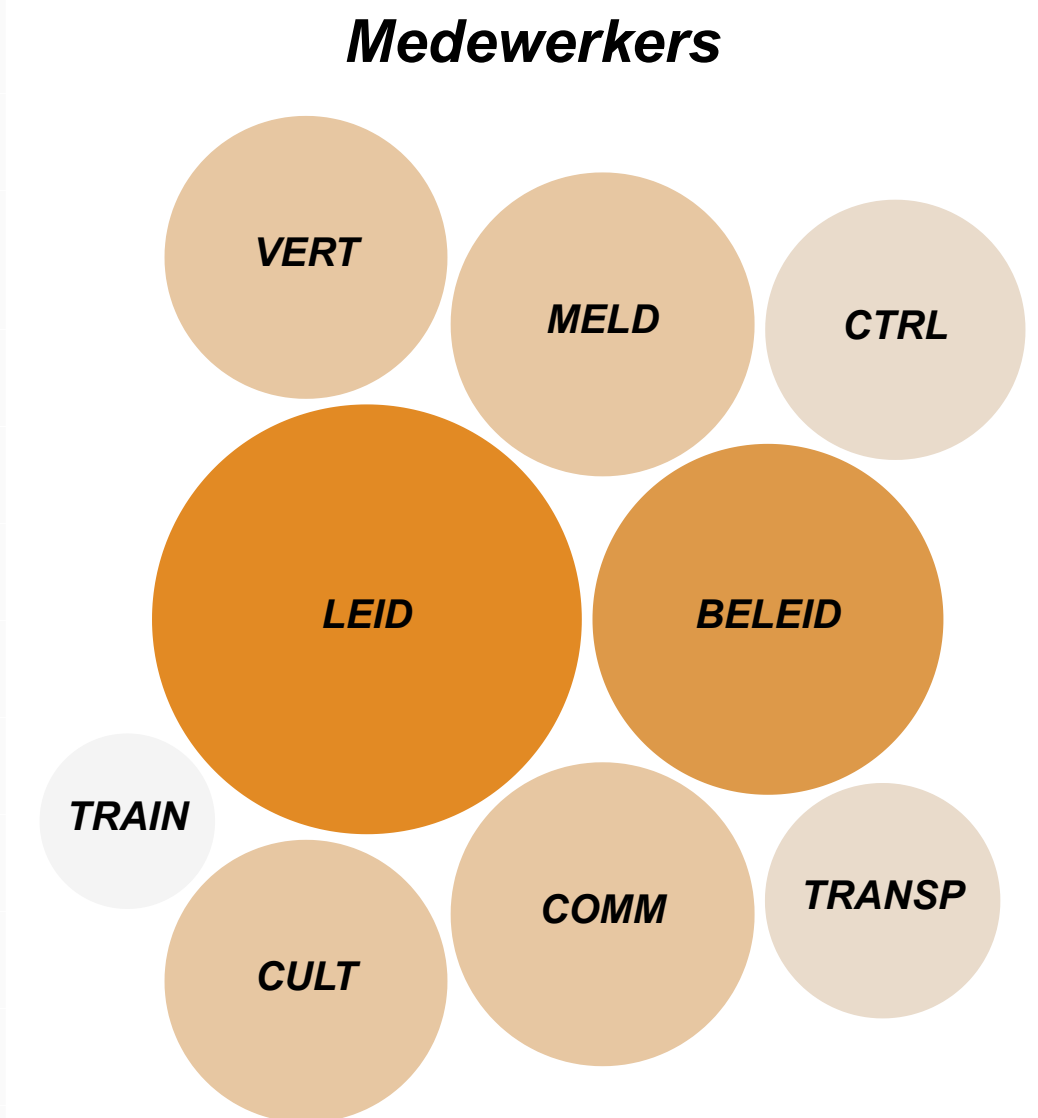
CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	12	Leidinggevenden zien voorbeeldgedrag en verantwoordelijkheid als basis voor integriteit, maar formele borging blijft beperkt.
BELEID	11	Beleid en richtlijnen bestaan, maar zijn onvoldoende vertaald naar de dagelijkse praktijk.
CULT	6	Open en respectvolle teamcultuur wordt als belangrijk ervaren, maar is niet structureel geborgd.
CTRL	6	Er is behoefte aan meer duidelijkheid en houvast in regels en toepassing.
COMM	5	Communicatie over integriteit gebeurt informeel; structurele bespreking ontbreekt.
VERANT	3	Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor borging en opvolging.
MELD	3	Leidinggevenden ervaren meldstructuren als onduidelijk; anonimiteit blijft beperkt.
VERT	2	Spreekveiligheid nog onvoldoende gewaarborgd.
TRANSP	2	Transparantie in besluitvorming en rolverdeling kan sterker.
TIJD	0	Tijd of prioriteit voor integriteitsbespreking wordt niet genoemd.
TRAIN	0	Geen expliciete verwijzingen naar training of herhaling.

Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de medewerkers. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	30	Leiderschap en voorbeeldgedrag bepalen in hoge mate het integriteitsklimaat.
BELEID	20	Beleid is bekend, maar onvoldoende zichtbaar in de dagelijkse uitvoering.
COMM	15	Open communicatie wordt belangrijk gevonden, maar het wordt nauwelijks gedaan in de praktijk.
MELD	15	Meldprocedures zijn onduidelijk; behoefte aan veilige, betrouwbare meldkanalen.
VERT	13	Medewerkers ervaren angst of terughoudendheid bij melden of aanspreken.
CULT	13	Teamcultuur beïnvloedt integriteit sterk; behoefte aan meer veiligheid en vertrouwen.
CTRL	11	Regels zijn aanwezig, maar de toepassing en naleving zijn wisselend.
TRANSP	9	Gebrek aan transparantie bij besluiten en opvolging tast vertrouwen aan.
TRAIN	5	Behoeft aan periodieke training en bespreking van praktijksituaties.
VERANT	0	Verantwoordelijkheden voor opvolging niet duidelijk benoemd.
TIJD	0	Integriteit niet expliciet gekoppeld aan tijdsdruk of prioriteit.



[Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.](#)

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

Uit de kwalitatieve analyse komen duidelijke verschillen in perspectief naar voren tussen leidinggevenden en medewerkers. Onderstaand overzicht geeft deze verschillende belevingen per thema weer.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden benadrukken dat beleid niet is vertaald naar dagelijks handelen.
Medewerkers ervaren dat toepassing ontbreekt ondanks bekendheid.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden benoemen beperkte formele borging.
Medewerkers ervaren dat voorbeeldgedrag het klimaat sterk bepaalt.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden benoemen dat communicatie vooral informeel gebeurt.
Medewerkers ervaren dat open communicatie nauwelijks plaatsvindt.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden benoemen rolonduidelijkheid.
Medewerkers geven aan dat verantwoordelijkheden nauwelijks worden genoemd of zichtbaar zijn.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden ervaren spreekveiligheid als onvoldoende gewaarborgd.
Medewerkers voelen daadwerkelijk angst of terughoudendheid.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden wijzen op beperkte anonimiteit.
Medewerkers benoemen behoefte aan veilige en betrouwbare meldkanalen.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (verschillen)**

Uit de kwalitatieve analyse komen duidelijke verschillen in perspectief naar voren tussen leidinggevenden en medewerkers. Onderstaand overzicht geeft deze verschillende belevingen per thema weer.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden noemen training niet specifiek.
Medewerkers vragen wél om regelmatige en praktijkgerichte training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden zien openheid als belangrijk, maar niet geborgd.
Medewerkers ervaren gebrek aan veiligheid en vertrouwen in de dagelijkse cultuur.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden vragen om meer houvast in regels.
Medewerkers ervaren vooral wisselende naleving.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden benoemen behoefte aan zichtbaardere besluitvorming.
Medewerkers ervaren concreet gebrek aan transparantie dat vertrouwen schaadt.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Leidinggevenden noemen geringe prioriteit.
Medewerkers benoemen tijd/druk niet expliciet.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Beleid is aanwezig, maar onvoldoende zichtbaar in de praktijk.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Beide groepen zien leiderschap en voorbeeldgedrag als basis voor een integere cultuur.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Iedereen vindt open en structurele communicatie over integriteit belangrijk.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheden voor opvolging zijn niet helder.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Veiligheid om te spreken of melden is voor beide groepen een aandachtspunt.

MELD - Meldingen en bescherming

Meldprocedures worden als onduidelijk en onvoldoende betrouwbaar ervaren.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Training wordt gezien als belangrijk middel voor bewustwording.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Cultuur en teamveiligheid worden als essentiële factoren voor integriteit gezien.

CTRL - Naleving & consequenties

Beide groepen erkennen dat regels bestaan maar toepassing niet altijd duidelijk is.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Transparantie in besluiten en rollen moet sterker.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Tijdsbesteding aan integriteit wordt in beide groepen beperkt benoemd.

Thema highlights

Wat zeggen respondenten van het ministerie van EO?

“Bestaat al; echter, het inbouwen van anonimiteit binnen het huidige artikel 86 LMA kan mogelijk drempelverlagend werken.”

“Kumpli ku regla ora hende ta mira i ora hende no ta mira. Protekshon di sistemanan i di koleganan.”

“Omdat men zich niet beschermd voelt tegen represailles en angstig is om ongeoorloofd gedrag te melden.”

Wat opvalt binnen het ministerie van EO

1.

Bekendheid ligt hoger dan toepassing

64% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid. De toepassing in de praktijk ligt lager. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en wijzen erop dat beleid bekender is dan zichtbaar in de dagelijkse uitvoering.

2.

Vrijheid om kritiek te uiten blijft beperkt

58% van de medewerkers voelt zich vrij om kritiek te uiten, maar 25% doet dit regelmatig. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en wijzen op terughoudendheid bij het aanspreken van collega's.

3.

Voorbeeldgedrag wordt niet overal hetzelfde ervaren

100% van respondenten die leidinggevend zijn scoren zichzelf positief als voorbeeld, terwijl ongeveer de helft van de medewerkers aangeeft dat medewerkers daadwerkelijk worden aangesproken op gedrag. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat voorbeeldgedrag en aanspreken in de praktijk niet altijd hetzelfde worden ervaren.

4.

Terugkoppeling na meldingen blijft beperkt

58% van de medewerkers voelt zich veilig om te melden, maar 50% geeft aan nooit terugkoppeling te ontvangen. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en laten zien dat er behoefte is aan duidelijke en betrouwbare opvolging.

5.

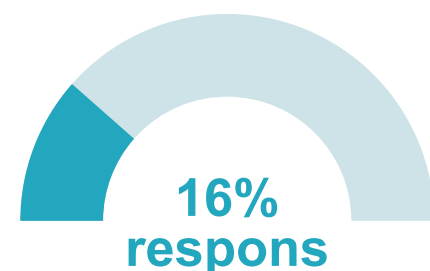
Formele voorzieningen worden niet overal hetzelfde herkend

38% geeft aan dat AO/IB aanwezig is, terwijl voorzieningen zoals de vertrouwenspersoon en de eed of belofte lager scoren. Kwalitatieve signalen wijzen daarnaast op onduidelijkheid over verantwoordelijkheden bij opvolging.

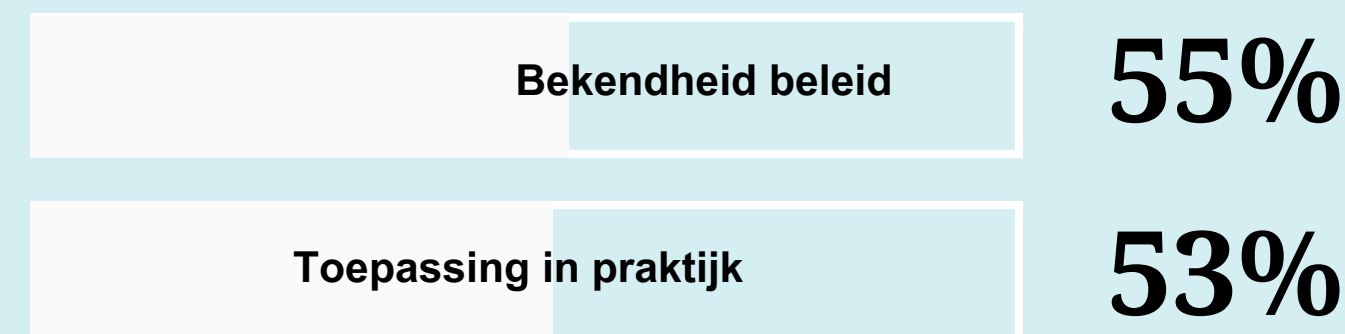
Dashboard ministerie van FIN

Respondenten (65/406)

50 medewerkers
15 leidinggevenden



Binnen het ministerie van FIN ligt de score op bekendheid met beleid iets hoger dan de score op toepassing in de praktijk.



Bekendheid

55% van de respondenten geeft aan dat het beleid in de praktijk wordt toegepast.



Toepassing in praktijk

53% van de respondenten geeft aan dat het beleid in de praktijk wordt toegepast. Daarmee ligt de toepassing iets lager dan de bekendheid.

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Bekendheid en toepassing

- 58% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid; onder leidinggevenden is dit 47%.
- In totaal geeft 55% van de respondenten aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid.

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 24% van de respondenten geeft aan zich vrij te voelen om kritiek te uiten; onder leidinggevenden is 40% van mening zij die ruimte ervaren.
- 36% van de respondenten geeft aan zij of anderen worden aangesproken; onder leidinggevenden is dit 67%.

Voorbeeldgedrag

- 53% van de leidinggevenden geeft aan in het afgelopen jaar een medewerker te hebben aangesproken op mogelijk niet-integer gedrag.
- 33% van de leidinggevenden geeft aan het integriteitsbeleid nooit te hebben besproken met het team of MT; onder respondenten geeft 31% aan dat integriteit nooit wordt besproken.

Formele borging en regels

- 80% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met de regels rond nevenwerkzaamheden; onder leidinggevenden is dit 73%.
- 74% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met de regels rond het aannemen van geschenken; onder leidinggevenden is dit 80%.
- 28% van de respondenten geeft aan zich veilig te voelen om een integriteitskwestie te melden.
- 30% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met de vertrouwenspersoon; onder leidinggevenden kan 7% aangeven wie deze rol vervult.

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de belangrijkste resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 38% van de respondenten geeft aan dat nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitskwesaties; onder leidinggevenden is dit 13%.
- 82% van de respondenten geeft aan behoefte te hebben aan een formele meldroute; onder leidinggevenden is dit 93%.

HR-processen

- 32% van de respondenten geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt; onder leidinggevenden is dit 47%.
- 34% van de respondenten geeft aan gelegenheid te hebben om privéomstandigheden te bespreken; onder leidinggevenden geeft 93% aan die ruimte te bieden.
- 13% van de leidinggevenden geeft aan niet altijd een sollicitatieprocedure te hanteren bij het aantrekken van nieuw personeel.
- 33% van de leidinggevenden geeft aan referenties niet altijd te controleren; voor diploma's is dit 7%.

AO/IB en interne cultuur

- 64% van de respondenten geeft aan dat een actuele vastgelegde AO bestaat; onder leidinggevenden is dit 53%.
- 50% van de respondenten geeft aan dat verantwoordelijkheden helder zijn beschreven; onder leidinggevenden is dit 47%.
- 80% van de respondenten geeft aan dat handelingen controleerbaar zijn; onder leidinggevenden is dit 73%.

Informatie- & fysieke beveiliging

- 60% van de respondenten geeft aan dat werkruimtes kunnen worden afgesloten; 73% leidinggevenden geven aan dat werkruimtes kunnen worden afgesloten;
- 42% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid voor vertrouwelijke informatie; 47% leidinggevenden geeft aan bekend te zijn met het beleid voor vertrouwelijke informatie.

Scorekaart ministerie van FIN

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve uitkomsten voor het ministerie van FIN op de vijf indicatoren.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	52%	De bekendheid met integriteitsbeleid, nevenwerkzaamheden en geschenken ligt hoger dan de bekendheid met de vertrouwenspersoon, vertrouwelijke informatie en onderdelen van AO/IB.
Aanwezigheid (CII-A)	52%	AO/IB, controleerbaarheid en fysieke maatregelen worden vaker herkend dan de vertrouwenspersoon, meldstructuren en beleid voor vertrouwelijke informatie.
Consistentie (CII-C)	53%	Toepassing wordt vaker herkend in controleerbaarheid en aanspreken dan in functioneringsgesprekken, terugkoppeling en meldopvolging.
Spreekcultuur (SUI)	43%	Vrijheid om kritiek te uiten, veiligheid om te melden en zichtbare opvolging blijven achter bij de behoefte aan een formele meldroute.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	45%	Leidinggevenden noemen aanspreken en bespreken van integriteit, maar deze elementen worden niet overal even sterk herkend.



Conclusie scorekaart ministerie van FIN

De resultaten voor het ministerie van FIN laten geen groot verschil zien tussen kennis, aanwezigheid en toepassing: kennis en inzicht (52%), aanwezigheid (52%) en consistentie (53%) liggen dicht bij elkaar.

Binnen die scores zijn er wel duidelijke verschillen tussen onderwerpen. Regels rond nevenwerkzaamheden (80%) en geschenken (74%), het bestaan van een actuele AO (64%) en de controlebaarheid van handelingen (80%) worden relatief vaak herkend. Daartegenover staan lagere scores op vrijheid om kritiek te uiten (24%), veiligheid om een integriteitskwesitie te melden (28%), bekendheid met de vertrouwenspersoon (30%) en bekendheid met beleid voor vertrouwelijke informatie (42%).

Ook in de dagelijkse praktijk blijven juist die meer sociale en opvolgingsgerichte onderdelen achter. 38% geeft aan dat nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitskwesities. Daarnaast geeft 82% aan behoefte te hebben aan een formele meldroute. Integriteit komt volgens 32% aan bod in functioneringsgesprekken.

Samengevat laten de resultaten zien dat binnen het ministerie van FIN regels, AO/IB en controlebaarheid vaker worden herkend dan melden, terugkoppeling en het bespreekbaar maken van integriteitskwesities.

Hard vs. Soft controls

Ministerie van FIN

Deze slide geeft een overzicht van de kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard en soft controls.

Hard controls

In totaal is 19% bekend met de vertrouwenspersoon.
In totaal geeft 47% aan dat de eed of belofte wordt afgenomen.
In totaal geeft 59% aan dat een AO/IB bestaat.

AO/IB wordt vaker herkend dan de vertrouwenspersoon en de eed of belofte.

Soft controls

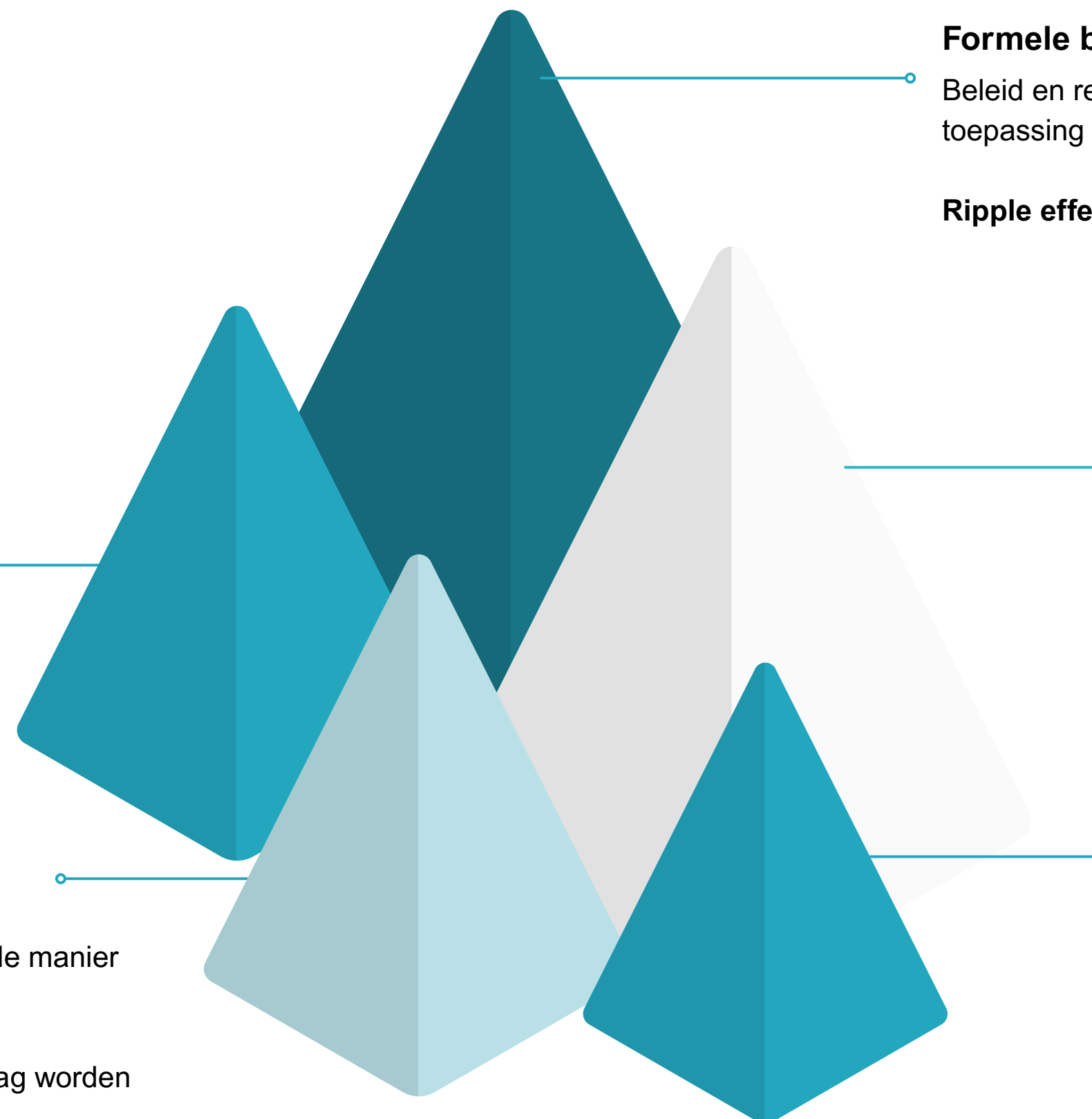
In totaal voelt 32% zich vrij om kritiek te uiten.
In totaal geeft 51% aan dat medewerkers worden aangesproken.
In totaal wordt volgens 26% nooit of zelden terugkoppeling na meldingen gegeven.

Aanspreken wordt vaker genoemd dan het uiten van kritiek en terugkoppeling na meldingen.

Binnen het ministerie van FIN laten de cijfers zien dat AO/IB en aanspreken vaker worden herkend dan de vertrouwenspersoon, het uiten van kritiek en terugkoppeling na meldingen. De uitkomsten laten daarmee verschillen zien tussen formele voorzieningen, aanspreekbaarheid en opvolging.

Integriteit in vijf lagen

Ministerie van FIN



01

Formele basis

Beleid en regels worden vaker herkend dan de toepassing ervan in de dagelijkse praktijk.

Ripple effect: Bekendheid ligt hoger dan toepassing.

02

AO/IB

AO/IB en controleerbaarheid worden vaker herkend dan de eed of belofte en andere preventieve controles.

Ripple effect: niet alle controles worden in dezelfde mate herkend.

05

Spreekcultuur

Medewerkers voelen zich niet vrij om zorgen te delen. Kritiek wordt slechts beperkt gehoord.

Ripple effect: Signalen over misstanden blijven uit → problemen worden niet tijdig gedeeld → normalisering van ongewenst gedrag.

03

Meldcultuur

De vertrouwenspersoon wordt beperkt herkend en terugkoppeling na meldingen wordt niet altijd ervaren.

Ripple effect: meldstructuren en opvolging worden beperkt herkend.

04

Voorbeeldgedrag

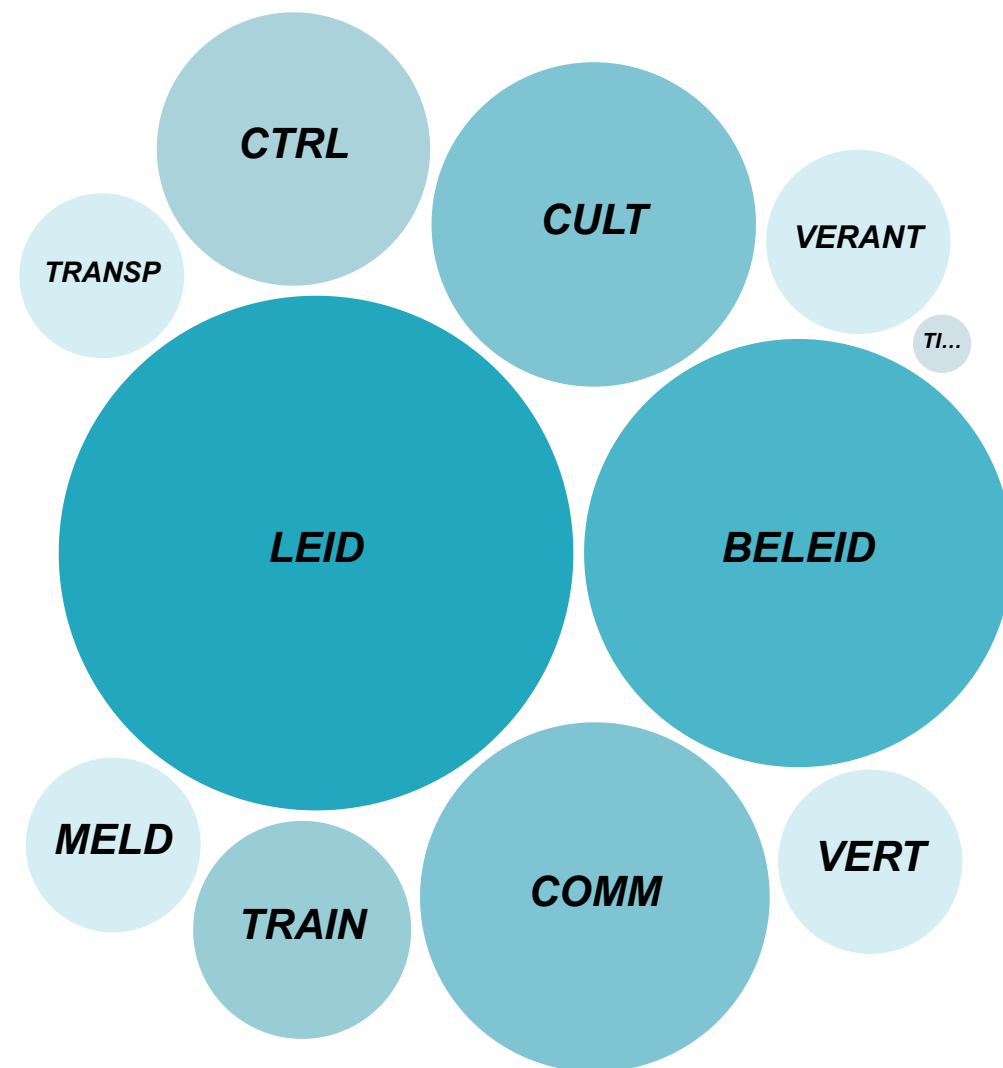
Integriteit wordt niet altijd besproken en voorbeeldgedrag wordt niet overal op dezelfde manier ervaren.

Ripple effect: bespreking en voorbeeldgedrag worden niet in alle teams hetzelfde herkend.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de leidinggevenden. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

Leidinggevenden



grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

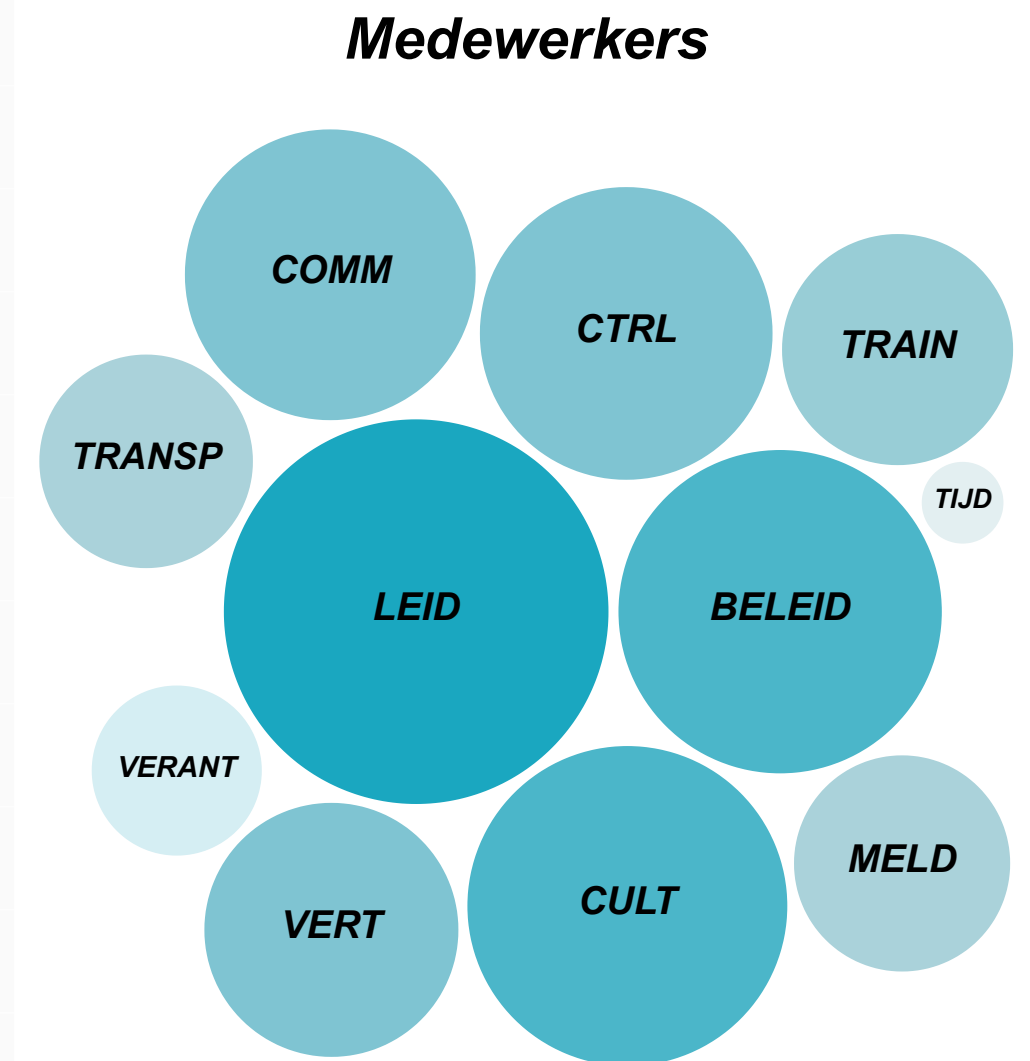
CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	78	Voorbeeldgedrag cruciaal; consequent en zichtbaar sturen.
BELEID	54	Beleid aanwezig; vertaling naar praktijk kan beter.
COMM	36	Structurele dialoog en terugkoppeling nodig.
CULT	31	Open, respectvolle cultuur stimuleren en borgen.
CTRL	22	Regels bestaan; consequente handhaving vereist.
TRAIN	14	Herhaalde, praktijkgerichte training gewenst.
VERANT	10	Rollen en opvolging duidelijker vastleggen.
VERT	10	Spreekveiligheid versterken; drempels verlagen.
MELD	9	Heldere, betrouwbare meldroute met bescherming.
TRANSP	8	Zichtbare en eerlijke besluitvorming noodzakelijk.
TIJD	1	Thema verdient vaste plek/prioriteit.

[Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.](#)

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van woordelijke antwoorden van de medewerkers. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	133	Voorbeeldgedrag van leidinggevenden is doorslaggevend.
BELEID	94	Beleid bekend; toepassing en uitleg schieten soms tekort.
CULT	92	Teamcultuur bepaalt naleving; behoefte aan openheid.
CTRL	77	Regels bestaan; gelijke, consequente toepassing gewenst.
COMM	76	Meer terugkoppeling en voorspelbare communicatie nodig.
VERT	58	Onveiligheid/terughoudendheid bij melden en aanspreken.
TRAIN	48	Praktische, herhaalde training en situaties uit het werk gevraagd.
MELD	42	Duidelijke meldroute en bescherming melder noodzakelijk.
TRANSP	41	Gebrek aan transparantie ondermijnt vertrouwen.
VERANT	26	Onheldere rollen bij opvolging/handhaving.
TIJD	6	Integriteit vaker en vast agenderen.



Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden vinden dat de vertaling naar dagelijkse praktijk ontbreekt.
Medewerkers ervaren tekortschietende toepassing en uitleg.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden benadrukken consequent en zichtbaar sturen.
Medewerkers ervaren dat voorbeeldgedrag de naleving direct bepaalt.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden benadrukken de noodzaak van een structurele dialoog.
Medewerkers focussen op gebrek aan terugkoppeling en voorspelbaarheid.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden willen rollen duidelijker vastleggen.
Medewerkers ervaren onheldere opvolging en handhaving in de praktijk.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden willen spreekveiligheid versterken.
Medewerkers voelen juist terughoudendheid en onzekerheid om zich uit te spreken.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden benadrukken betrouwbaarheid en bescherming.
Medewerkers hebben behoefte aan veilige routes en bescherming van de melder.

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden vragen om herhaalde praktijkgerichte training.
Medewerkers vragen om periodieke training met voorbeelden uit hun eigen werksituaties.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden zien stimuleren en borgen van open cultuur als taak.
Medewerkers ervaren behoefte aan meer openheid in teams.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden benadrukken behoefte aan consequente handhaving.
Medewerkers wensen gelijke en consistente toepassing.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden benoemen behoefte aan zichtbare en eerlijke besluitvorming.
Medewerkers ervaren dat gebrek aan transparantie vertrouwen schaadt.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Leidinggevenden vinden dat integriteit meer prioriteit moet krijgen.
Medewerkers willen het vaker en vast agenderen.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Beleid bestaat maar toepassing en vertaling naar de praktijk kunnen beter.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Beide groepen zien voorbeeldgedrag van leidinggevenden als doorslaggevend voor integriteit.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Structurele en voorspelbare communicatie en terugkoppeling zijn nodig

VERANT - Verantwoordelijkheid

Rollen en verantwoordelijkheden bij opvolging zijn onvoldoende duidelijk.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Veiligheid om te spreken en melden is een aandachtspunt.

MELD - Meldingen en bescherming

Duidelijke meldroutes en bescherming zijn noodzakelijk

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Praktische, herhaalde training gewenst.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Cultuur bepaalt gedrag en naleving; openheid en respect zijn belangrijk.

CTRL - Naleving & consequenties

Regels bestaan, maar consequente toepassing en handhaving zijn gewenst.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Transparantie in besluiten en opvolging moet sterker.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Integriteit vraagt tijd en een vaste plek in het werk.

Thema highlights

Wat zeggen respondenten van het ministerie van FIN?

“Door teamleden consequent op de gedragscode te wijzen en duidelijk te maken dat iedereen elkaar mag aanspreken op ongewenst gedrag.”

“Concept/wiel/wat /wanneer is mij niet volledig duidelijk.”

“Regelmatige trainingen en dialoog. Bescherming van medewerkers die een misstand melden, het invoeren van een beleid tegen represailles.”

Wat opvalt binnen het ministerie van FIN

1.

Bekendheid ligt hoger dan toepassing

55% is bekend met het bestaan van integriteitsbeleid, tegenover 53% toepassing in de praktijk. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en wijzen erop dat beleid en dagelijkse uitvoering niet altijd op dezelfde manier worden herkend.

2.

Vrijheid om kritiek te uiten blijft beperkt

32% voelt zich vrij om kritiek te uiten. Daarnaast geeft 24% aan dat geuite kritiek wordt opgevolgd. Kwalitatieve signalen wijzen op terughoudendheid om zaken bespreekbaar te maken.

3.

Leiderschap wordt niet overal hetzelfde ervaren

Leidinggevenden scoren hun eigen bijdrage positief, terwijl medewerkers dit minder vaak herkennen. 53% van de leidinggevenden geeft aan integriteit regelmatig te bespreken. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat dit in de praktijk niet altijd zichtbaar wordt ervaren.

4.

Terugkoppeling en meldstructuur blijven beperkt zichtbaar

Een groot deel weet niet wie de vertrouwenspersoon is en 26% geeft aan terugkoppeling na meldingen te ontvangen. Kwalitatieve signalen wijzen op behoefte aan meer duidelijkheid over meldstructuur en opvolging.

5.

Formele voorzieningen worden beperkt herkend

Hard controls zoals de vertrouwenspersoon en de eed of belofte worden minder vaak herkend. Kwalitatieve signalen wijzen daarnaast op onduidelijkheid over verantwoordelijkheden bij opvolging.

Dashboard ministerie van GMN

Respondenten (52/231)

44 medewerkers
8 leidinggevenden



Bekendheid ligt hoger dan toepassing in de praktijk.



Bekendheid

53% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid.



Toepassing in praktijk

41% van de respondenten geeft aan dat het beleid in de praktijk wordt toegepast. De toepassing ligt daarmee lager dan de bekendheid.

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Bekendheid en toepassing

- 49% van medewerkers is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- 73% van leidinggevenden is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- Totaal → 53% is bekend met het bestaan van integriteitsbeleid

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 27% van medewerkers voelt zich vrij om kritiek te geven, 45% van leidinggevenden denkt dat medewerkers zich vrij voelen
- 32% van medewerkers zegt dat medewerkers worden aangesproken, 64% van leidinggevenden zegt dat medewerkers worden aangesproken
- 66% van medewerkers voelt zich veilig om een integriteitskwestie te melden

Voorbeeldgedrag

- 82% van leidinggevenden heeft afgelopen jaar een medewerker aangesproken
- 22% van medewerkers geeft aan dat integriteit nooit wordt besproken, 16% van leidinggevenden geeft aan het integriteitsbeleid nooit te hebben besproken

Formele borging en regels

- 80% van medewerkers kent de regels voor nevenwerkzaamheden, 82% van leidinggevenden kent de regels voor nevenwerkzaamheden
- 88% van medewerkers kent de regels voor het aannemen van geschenken, 91% van leidinggevenden kent de regels voor het aannemen van geschenken
- 22% van medewerkers kent de vertrouwenspersoon, 18% van leidinggevenden kan bevestigen wie de vertrouwenspersoon is

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 39% van de medewerkers zegt dat er nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitskwesaties, 36% van de leidinggevenden zegt dat dit nooit gebeurt.
- 78% van de medewerkers ziet een behoefte aan een formele procedure, 91% van de leidinggevenden ziet deze behoefte.

HR-processen

- 15% van medewerkers geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt, 45% van leidinggevenden geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt;
- 24% van medewerkers heeft (altijd) gelegenheid privéomstandigheden te bespreken, 91% van leidinggevenden geeft aan hier ruimte voor te bieden;
- 9% van leidinggevenden hanteert niet altijd een sollicitatieprocedure bij het aantrekken van nieuw personeel;
- 36% van leidinggevenden controleert niet altijd referenties, 27% van leidinggevenden controleert niet altijd diploma's.

AO/IB en interne cultuur

- 63% van medewerkers zegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat, 64% van leidinggevenden geven aan dat een actuele vastgelegde AO bestaat;
- 46% van medewerkers zegt dat verantwoordelijkheden helder zijn beschreven, voor leidinggevenden is dat 55%;
- 73% van medewerkers zegt dat handelingen controleerbaar zijn, 64% van leidinggevenden deelt deze opvatting.

Informatie- & fysieke beveiliging

- 76% van medewerkers zegt dat werkruimtes kunnen worden afgesloten, 91% van leidinggevenden bevestigt dat werkruimtes kunnen worden afgesloten;
- 49% van medewerkers kent het beleid voor vertrouwelijke informatie, 64% van leidinggevenden kent het beleid voor vertrouwelijke informatie.

Scorekaart ministerie van GMN

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve analyse van hoe het integriteitsbeleid binnen het ministerie van GMN wordt herkend, toegepast en beleefd.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	57%	Bekendheid met regels rond geschenken en nevenwerkzaamheden ligt hoger dan bekendheid met het bestaan van integriteitsbeleid.
Aanwezigheid (CII-A)	53%	Werkruimtes, AO en regels rond nevenactiviteiten worden vaker herkend dan de vertrouwenspersoon.
Consistentie (CII-C)	41%	Controleerbaarheid van handelingen wordt vaker herkend dan integriteit in functioneringsgesprekken, terugkoppeling na meldingen en opvolging van kritiek.
Spreekcultuur (SUI)	44%	Veiligheid om een integriteitskwestie te melden wordt vaker genoemd dan vrijheid om kritiek te uiten.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	51%	Leidinggevenden noemen aanspreken en handelen vaker dan medewerkers het bespreken van integriteit herkennen.



Conclusie scorekaart ministerie van GMN

De resultaten laten voor het ministerie van GMN een verschil zien tussen de bekendheid met beleid en de toepassing daarvan in de dagelijkse praktijk.

De scores op kennis en inzicht (57%) en aanwezigheid (53%) liggen hoger dan de score op consistentie (41%). Dat betekent dat beleid, regels en voorzieningen vaker worden herkend dan toepassing in de dagelijkse praktijk.

De score op spreekcultuur is 44%. Daarbij wordt veiligheid om een integriteitskwesitie te melden vaker genoemd dan vrijheid om kritiek of zorgen te uiten. Ook terugkoppeling over de afhandeling van integriteitskwesities wordt beperkt herkend.

Op meerdere onderdelen liggen de scores van leidinggevenden hoger dan die van medewerkers. Zo geeft 45% van de leidinggevenden aan dat medewerkers zich vrij voelen om kritiek te uiten, tegenover 27% van de medewerkers zelf. Dat verschil laat zien dat medewerkers en leidinggevenden de dagelijkse praktijk niet overal hetzelfde ervaren.

Samengevat laten de resultaten zien dat regels en formele voorzieningen binnen het ministerie van GMN vaker worden herkend dan toepassing, aanspreken en terugkoppeling in de dagelijkse praktijk.

Hard vs. Soft controls ministerie van GMN

Deze slide geeft een overzicht van de kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard en soft controls.

Hard controls

In totaal kent 20% de vertrouwenspersoon.
In totaal geeft 13% aan dat de eed of belofte wordt afgenomen.
In totaal geeft 64% aan dat een AO/IB bestaat.

AO/IB wordt vaker herkend dan de eed of belofte en de vertrouwenspersoon.

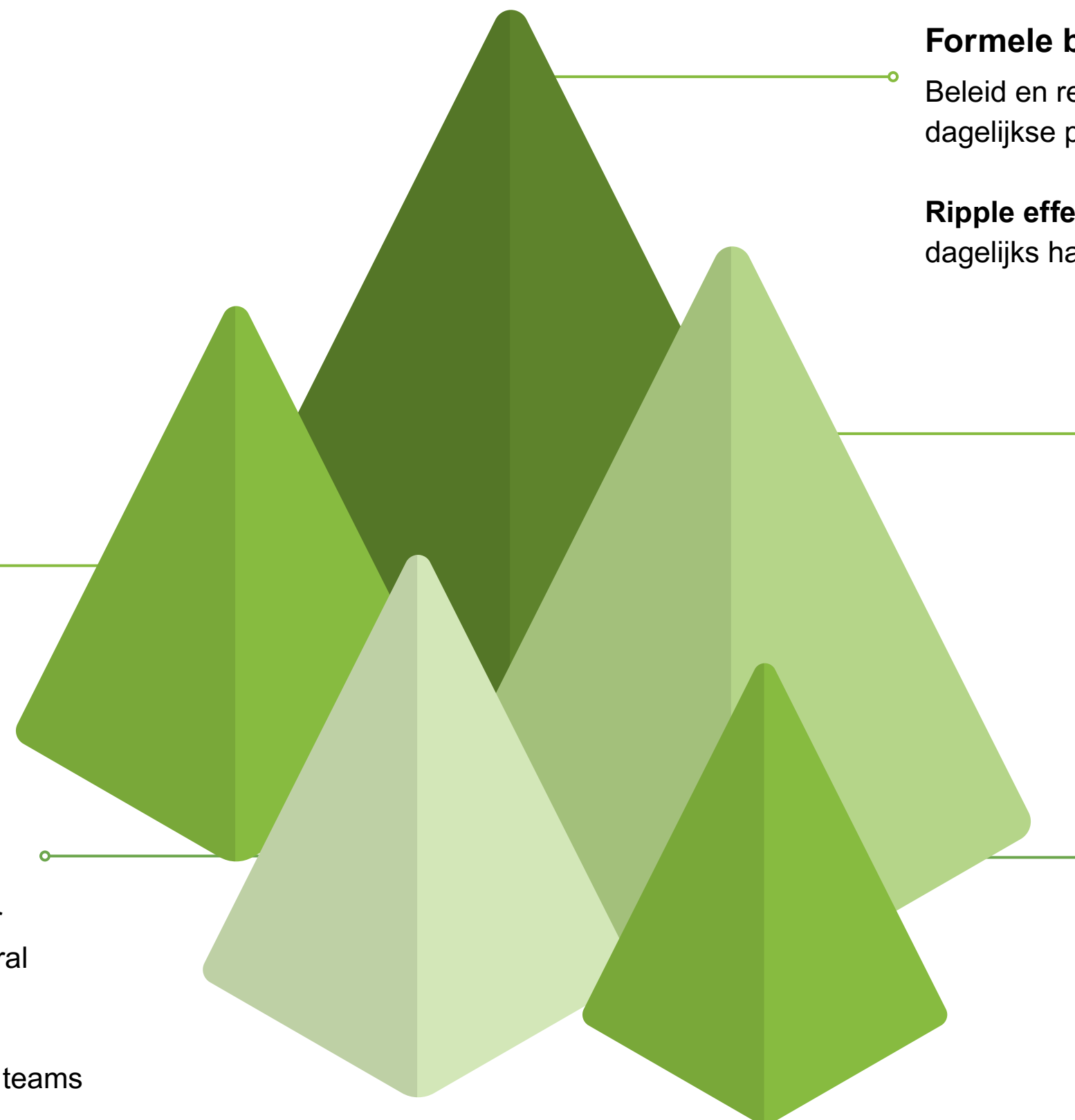
Soft controls

In totaal voelt 36% zich vrij om kritiek te uiten.
In totaal geeft 48% aan dat medewerkers worden aangesproken.
In totaal wordt volgens 38% nooit of zelden terugkoppeling na meldingen gegeven.

Aanspreken op gedrag wordt vaker genoemd dan vrijheid om kritiek te uiten en terugkoppeling na meldingen.

Binnen het ministerie van GMN worden regels, AO/IB en andere formele voorzieningen vaker herkend dan vrijheid om kritiek te uiten, terugkoppeling na meldingen en het bespreekbaar maken van integriteitskwesties. De cijfers laten daarmee zien dat hard controls en soft controls niet in dezelfde mate worden herkend.

Integriteit in vijf lagen ministerie van GMN



01

Formele basis

Beleid en regels worden vaker herkend dan toegepast in de dagelijkse praktijk.

Ripple effect: beleid is bekender dan zichtbaar in het dagelijks handelen.

02

AO/IB

AO/IB en controleerbaarheid worden vaker herkend dan functiescheiding en IB-afspraken.

Ripple effect: de inrichting is formeler zichtbaar dan de doorwerking in de uitvoering.

05

Spreekcultuur

Terugkoppeling en opvolging worden beperkt herkend, terwijl de behoefte aan een formele route hoog is.

Ripple effect: melden en afhandeling sluiten niet goed op elkaar aan.

03

Meldcultuur

Vrijheid om kritiek of zorgen te delen wordt beperkt herkend.

Ripple effect: signalen worden minder snel gedeeld.

04

Voorbeeldgedrag

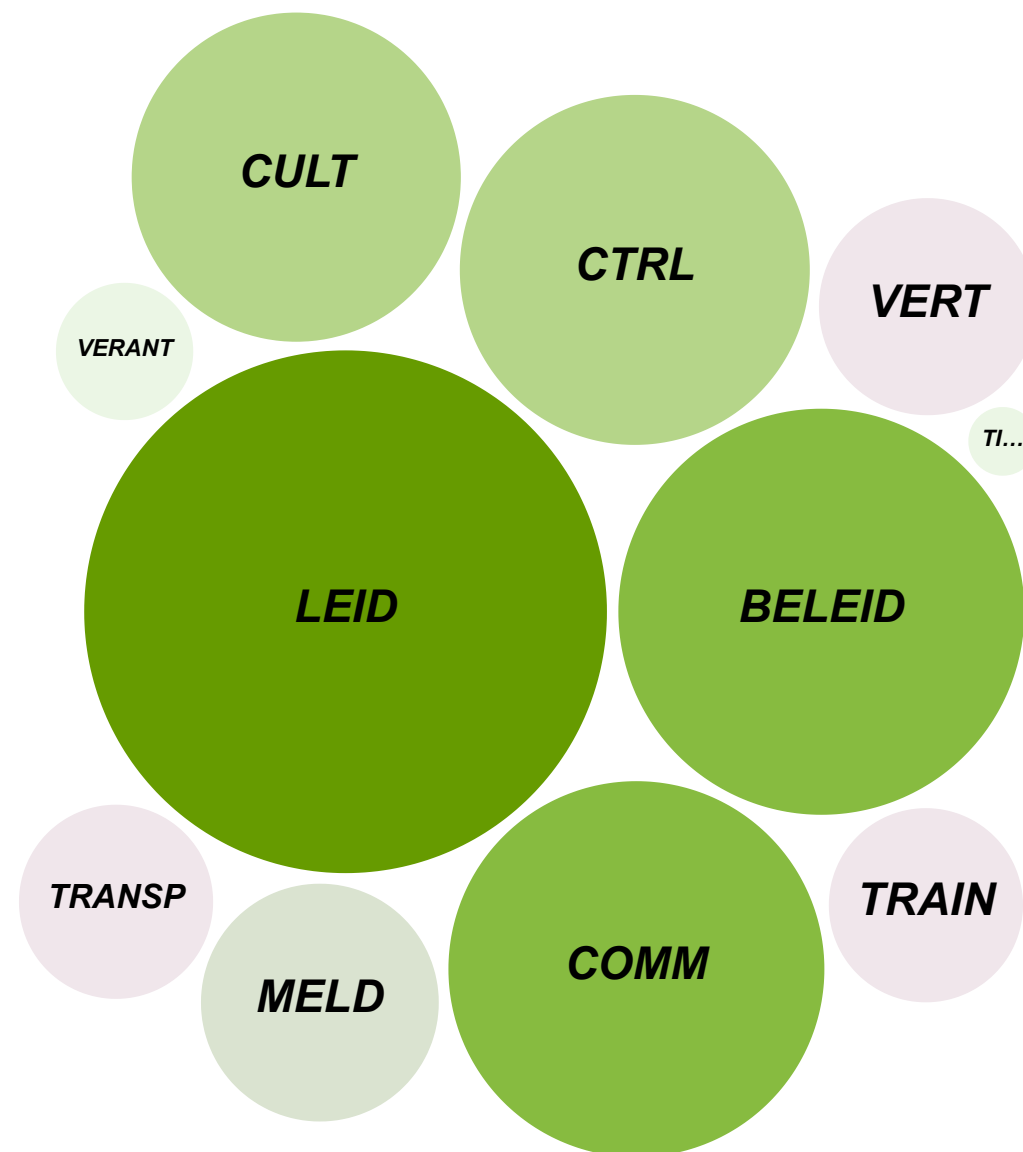
Integriteit wordt niet overal op dezelfde manier besproken en voorbeeldgedrag wordt niet overal hetzelfde ervaren.

Ripple effect: voorbeeldgedrag is niet in alle teams even zichtbaar.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de leidinggevenden. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

Leidinggevenden



grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	58	Voorbeeldgedrag als motor; consequent en zichtbaar sturen.
BELEID	35	Beleid aanwezig; vertaling naar praktijk kan sterker.
COMM	30	Structurele dialoog en terugkoppeling nodig.
CTRL	26	Regels bestaan; consequente handhaving vereist.
CULT	23	Open, aanspreekbare cultuur actief stimuleren.
MELD	12	Heldere, betrouwbare meldroute met bescherming.
VERT	10	Spreekveiligheid is nog niet sterk genoeg, men moet drempels verlagen.
TRAIN	8	Praktische, herhaalde training gewenst.
TRANSP	8	Zichtbare en eerlijke besluitvorming noodzakelijk.
VERANT	4	Rollen en opvolging duidelijker vastleggen.
TIJD	1	Integriteit vaker en vast agenderen.

Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

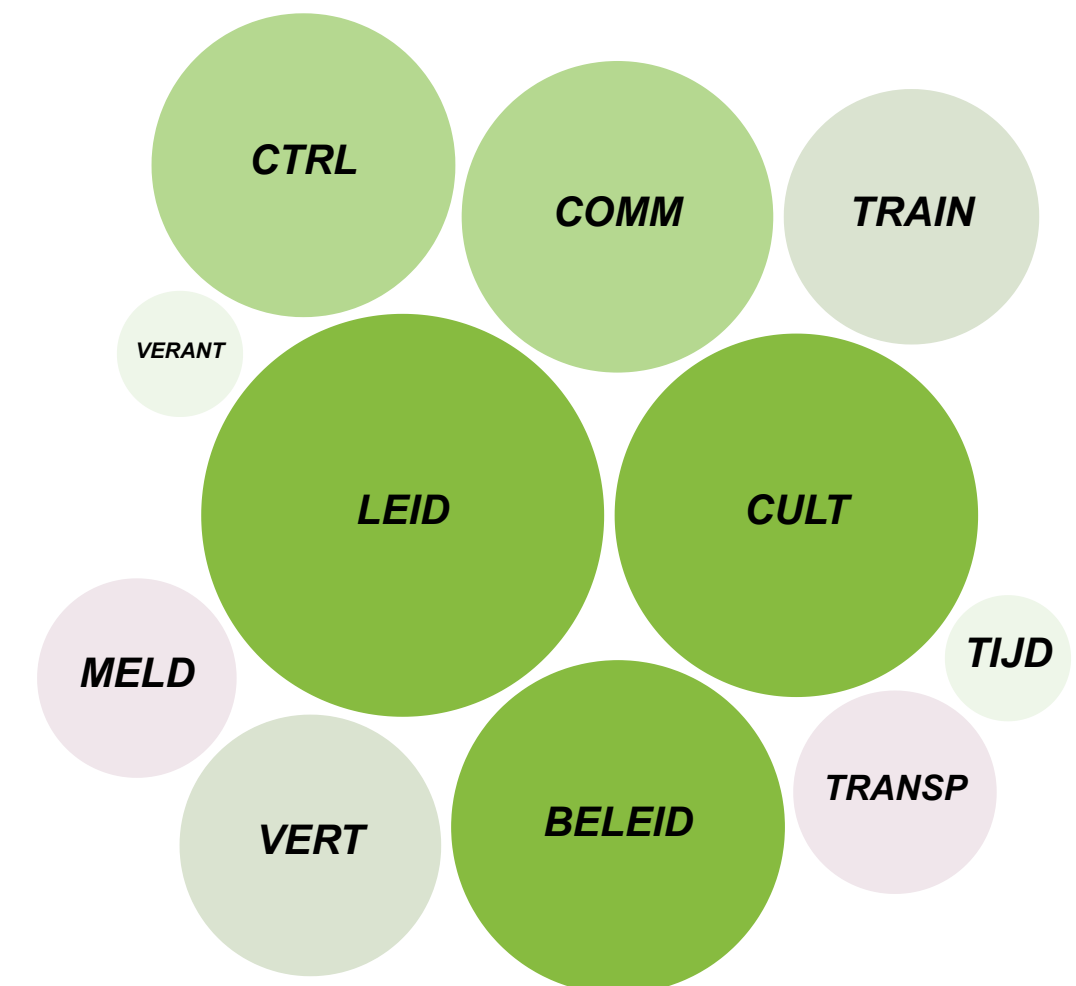
Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van woordelijke antwoorden van de medewerkers. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	102	Voorbeeldgedrag van leidinggevenden is doorslaggevend.
BELEID	70	Beleid bekend; toepassing en uitleg schieten soms tekort.
CULT	83	Teamcultuur bepaalt naleving; behoefte aan openheid.
COMM	61	Meer terugkoppeling en voorspelbare communicatie nodig.
CTRL	58	Regels bestaan; gelijke, consequente toepassing gewenst.
VERT	43	Onveiligheid/terughoudendheid bij melden en aanspreken.
TRAIN	41	Praktijkgerichte, terugkerende training en casuïstiek gevraagd.
MELD	25	Duidelijke meldroute en bescherming melder noodzakelijk.
TRANSP	26	Gebrek aan transparantie ondermijnt vertrouwen.
VERANT	10	Onheldere rollen bij opvolging/handhaving.
TIJD	10	Integriteit vaker en vast op de agenda.

Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

Medewerkers



grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden vinden dat de vertaling naar praktijk sterker moet.
Medewerkers ervaren tekortschietende toepassing en uitleg.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden benadrukken consequent en zichtbaar sturen.
Medewerkers ervaren voorbeeldgedrag als bepalend voor hun eigen naleving.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden benadrukken noodzaak van structurele bespreking.
Medewerkers ervaren gebrek aan voorspelbare communicatie.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden willen rollen helderder vastleggen.
Medewerkers ervaren onduidelijkheid in opvolging en handhaving.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden benoemen dat drempels moeten worden verlaagd.
Medewerkers voelen terughoudendheid en onveiligheid bij melden en aanspreken.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden focussen op het verbeteren van het proces en vertrouwelijkheid.
Medewerkers benadrukken hun behoefte aan bescherming en anonimiteit als melder.

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden vragen om herhaalde, praktijkgerichte training.
Medewerkers vragen om training die aansluit op hun eigen werksituaties.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden zien actieve stimulering van een open cultuur als hun taak.
Medewerkers ervaren behoefte aan meer openheid in teams.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden leggen nadruk op consequente handhaving.
Medewerkers vragen om gelijke toepassing voor iedereen.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden vragen om zichtbare en eerlijke besluitvorming.
Medewerkers ervaren dat gebrek aan transparantie vertrouwen schaadt.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Leidinggevenden willen het onderwerp vaker agenderen.
Medewerkers vragen om een vaste plek voor integriteit op de agenda.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Beleid bestaat en is bekend, maar wordt onvoldoende vertaald naar de dagelijkse praktijk.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Beide groepen zien voorbeeldgedrag als doorslaggevende motor voor integriteit

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Regels bestaan, maar handhaving moet consequenter.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Onheldere rolverdeling bij opvolging en borging.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Spreekveiligheid is gevoelig.

MELD - Meldingen en bescherming

Behoeftte aan duidelijke, betrouwbare meldroute met bescherming.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Praktische, herhaalde training is gewenst.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Cultuur bepaalt integriteit; openheid en aanspreekbaarheid zijn belangrijk.

CTRL - Naleving & consequenties

Regels bestaan, maar handhaving moet consequenter.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Transparantie moet sterker om vertrouwen te ondersteunen.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Integriteit verdient een vaste plek in het werk.

Thema highlights

**Wat zeggen
respondenten van het
ministerie van GMN?**

*“Ta mas facil pa e
trahador por
meldu sin miedo i
represaya.”*

*“Tweewekelijks
vergaderen,
pijnpunten
bespreken.”*

*“Integriteit is ver
te zoeken. Ik
moet altijd op
mijn spullen
passen, anders
raak ik ze kwijt.”*

Wat opvalt binnen het ministerie van GMN

1. Papier ≠ praktijk

53% geeft aan bekend te zijn met het bestaan van integriteitsbeleid. De toepassing in de praktijk ligt lager. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en wijzen erop dat beleid en dagelijkse uitvoering niet altijd op dezelfde manier worden herkend.

4. Vrijheid om kritiek te uiten blijft beperkt

Er is verschil tussen het geven van feedback en wat daarna met die feedback gebeurt. Kwalitatieve signalen wijzen op terughoudendheid om zorgen of kritiek te delen.

2. Meldstructuur en opvolging blijven beperkt zichtbaar

De bekendheid met de vertrouwenspersoon tussen respondenten lijkt laag (20%) en terugkoppeling na meldingen wordt beperkt herkend (38%). Kwalitatieve signalen wijzen op behoefte aan meer duidelijkheid over meldstructuur en opvolging.

5. Fysieke beveiliging wordt vaker herkend dan procesmatige borging

Werkruimtes en fysieke maatregelen worden vaker herkend dan procesmatige waarborgen rond integriteit. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat fysieke beveiliging zichtbaarder is dan de borging van integriteitsrisico's in werkprocessen.

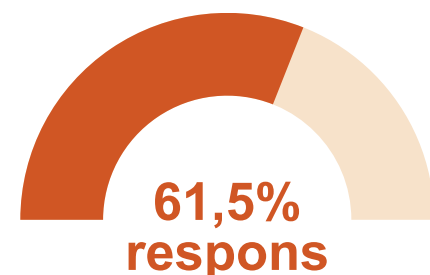
3. Leiderschap wordt niet overal hetzelfde ervaren

Leidinggevenden scoren hun eigen rol positiever dan medewerkers die rol herkennen in de praktijk. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat voorbeeldgedrag en het bespreken van integriteit niet overal even zichtbaar worden ervaren.

Dashboard ministerie van OWCS

Respondenten (59/96)

38 medewerkers
8 leidinggevenden



De scores op bekendheid en toepassing liggen dicht bij elkaar: 53% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid en 49% geeft aan dat het beleid in de praktijk wordt toegepast.



53%



Bekendheid

53% van de respondenten geeft aan het beleid te herkennen.

49%



Toepassing in praktijk

49% van de respondenten geeft aan dat het beleid in de dagelijkse praktijk terugkomt.

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Bekendheid en toepassing

- 44% van medewerkers geeft aan bekend te zijn met het bestaan van een integriteitsbeleid
- 43% van leidinggevenden is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- Totaal → 44% is bekend met het bestaan van integriteitsbeleid

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 17% van medewerkers voelt zich vrij om kritiek te geven, 29% van leidinggevenden denkt dat medewerkers zich vrij voelen
- 40% van medewerkers zegt dat medewerkers worden aangesproken, 57% van leidinggevenden zegt dat medewerkers worden aangesproken
- 77% van medewerkers voelt zich veilig om een integriteitskwestie te melden

Voorbeeldgedrag

- 57% van leidinggevenden heeft afgelopen jaar een medewerker aangesproken
- 17% van medewerkers geeft aan dat integriteit nooit wordt besproken, 43% van leidinggevenden geeft aan het integriteitsbeleid nooit te hebben besproken

Formele borging en regels

- 60% van medewerkers kent de regels voor nevenwerkzaamheden, 100% van leidinggevenden kent de regels voor nevenwerkzaamheden
- 48% van medewerkers kent de regels voor het aannemen van geschenken, 57% van leidinggevenden kent de regels voor het aannemen van geschenken
- 25% van medewerkers is op de hoogte van de vertrouwenspersoon. 14% van leidinggevenden kan aangeven wie de vertrouwenspersoon is.

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 29% van medewerkers zegt dat er nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitskwesties, 43% van leidinggevenden zegt er nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitskwesties
- 79% van medewerkers ziet een behoefte aan een formele procedure, 71% van leidinggevenden ziet deze behoefte.

HR-processen

- 13% van medewerkers geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt, 43% van leidinggevenden geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt;
- 35% van medewerkers heeft (altijd) gelegenheid privéomstandigheden te bespreken, 71% van leidinggevenden geeft aan hier ruimte voor te bieden;
- 43% van leidinggevenden hanteert niet altijd een sollicitatieprocedure bij het aantrekken van nieuw personeel;
- 29% van leidinggevenden controleert niet altijd referenties, 29% van leidinggevenden controleert niet altijd diploma's.

AO/IB en interne cultuur

- 60% van medewerkers zegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat, 43% van leidinggevenden zegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat;
- 33% van medewerkers zegt dat verantwoordelijkheden helder zijn beschreven, voor leidinggevenden is dat 71%;
- 62% van medewerkers zegt dat handelingen controleerbaar zijn, 71% van leidinggevenden deelt deze opvatting.

Informatie- & fysieke beveiliging

- 69% van medewerkers zegt dat werkruimtes kunnen worden afgesloten, 57% van leidinggevenden geven aan dat werkruimtes kunnen worden afgesloten;
- 42% van medewerkers kent het beleid voor vertrouwelijke informatie, 14% van leidinggevenden geeft aan het beleid voor vertrouwelijke informatie te kennen.

Scorekaart ministerie van OWCS

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve analyse van hoe het integriteitsbeleid binnen het ministerie van OWCS wordt herkend, toegepast en beleefd.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	46%	Bekendheid met het integriteitsbeleid, regels rond geschenken en het vertrouwenspersoonsysteem blijft beperkt.
Aanwezigheid (CII-A)	42%	Werkruimtes en regels rond nevenactiviteiten worden vaker herkend dan de vertrouwenspersoon.
Consistentie (CII-C)	49%	Actief gebruik van beleid, opvolging van meldingen en koppeling met integriteit worden beperkt herkend.
Spreekcultuur (SUI)	40%	Kritiek wordt vaker genoemd dan de opvolging daarvan. Ook veiligheid om zich uit te spreken wordt beperkt herkend.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	54%	Recent ondernomen acties worden vaker genoemd dan de zichtbare toepassing daarvan in de praktijk.



Conclusie scorekaart **ministerie van OWCS**

De scores op kennis en inzicht (46%), aanwezigheid (42%) en consistentie (49%) liggen dicht bij elkaar. De score op spreekcultuur ligt met 40% lager, terwijl leiderschap met 54% hoger uitkomt en indicatief is.

De onderliggende uitkomsten laten zien dat binnen het ministerie van OWCS regels rond nevenwerkzaamheden en geschenken, evenals werkruimtes en andere formele voorzieningen, vaker worden herkend dan de vertrouwenspersoon, actief gebruik van beleid, opvolging van meldingen en het bespreken van integriteit.

Daarnaast zijn er verschillen zichtbaar tussen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden noemen recent ondernomen acties vaker dan medewerkers de doorwerking daarvan in de praktijk herkennen.

Samengevat wijzen de resultaten erop dat binnen het ministerie van OWCS formele en procedurele aspecten van integriteit zichtbaarder zijn dan het actief gebruik ervan in de dagelijkse praktijk.

Hard vs. Soft controls ministerie van OWCS

Deze slide geeft een overzicht van de kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard en soft controls.

Hard controls

In totaal kent 20% de vertrouwenspersoon.
In totaal geeft 12% aan dat de eed of belofte wordt afgenomen.
In totaal geeft 52% aan dat een AO/IB bestaat.

AO/IB wordt vaker herkend dan de vertrouwenspersoon en de eed of belofte.

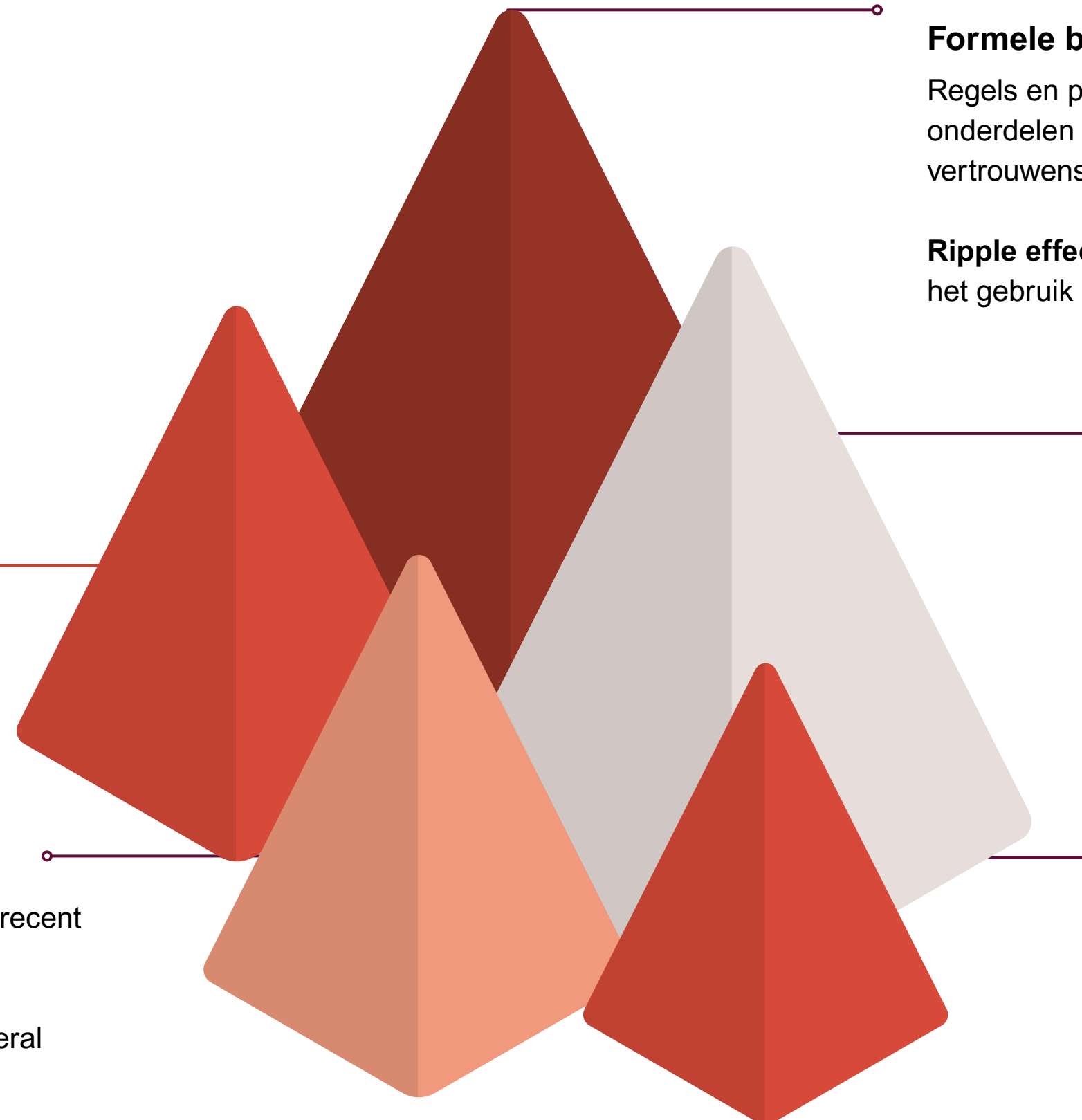
Soft controls

In totaal voelt 23% zich vrij om kritiek te geven.
In totaal geeft 49% aan dat medewerkers worden aangesproken.
In totaal wordt volgens 36% nooit of zelden terugkoppeling na meldingen gegeven.

Aanspreken op gedrag wordt vaker genoemd dan vrijheid om kritiek te uiten en terugkoppeling na meldingen.

Binnen het ministerie van OWCS worden formele voorzieningen vaker herkend dan uitspreken, melden en opvolging in de dagelijkse praktijk. De cijfers laten daarmee zien dat hard controls en soft controls niet in dezelfde mate worden herkend.

Integriteit in vijf lagen ministerie van OWCS



01

Formele basis

Regels en procedures worden genoemd, maar niet alle onderdelen worden in dezelfde mate herkend. De vertrouwenspersoon wordt beperkt herkend.

Ripple effect: formele afspraken zijn zichtbaarder dan het gebruik ervan in de praktijk.

02

AO/IB

AO wordt vaker herkend dan het bespreken van integriteit in functioneringsgesprekken.

Ripple effect: procesafspraken zijn zichtbaarder dan het gesprek over integriteit.

05

Spreekcultuur

De bereidheid om kritiek te uiten en de ervaren ruimte daarvoor liggen niet op hetzelfde niveau.

Ripple effect: kritiek komt niet altijd zichtbaar terug in het gesprek.

03

Meldcultuur

Terugkoppeling na meldingen wordt niet eenduidig herkend.

Ripple effect: melden en opvolging sluiten niet goed op elkaar aan.

04

Voorbeeldgedrag

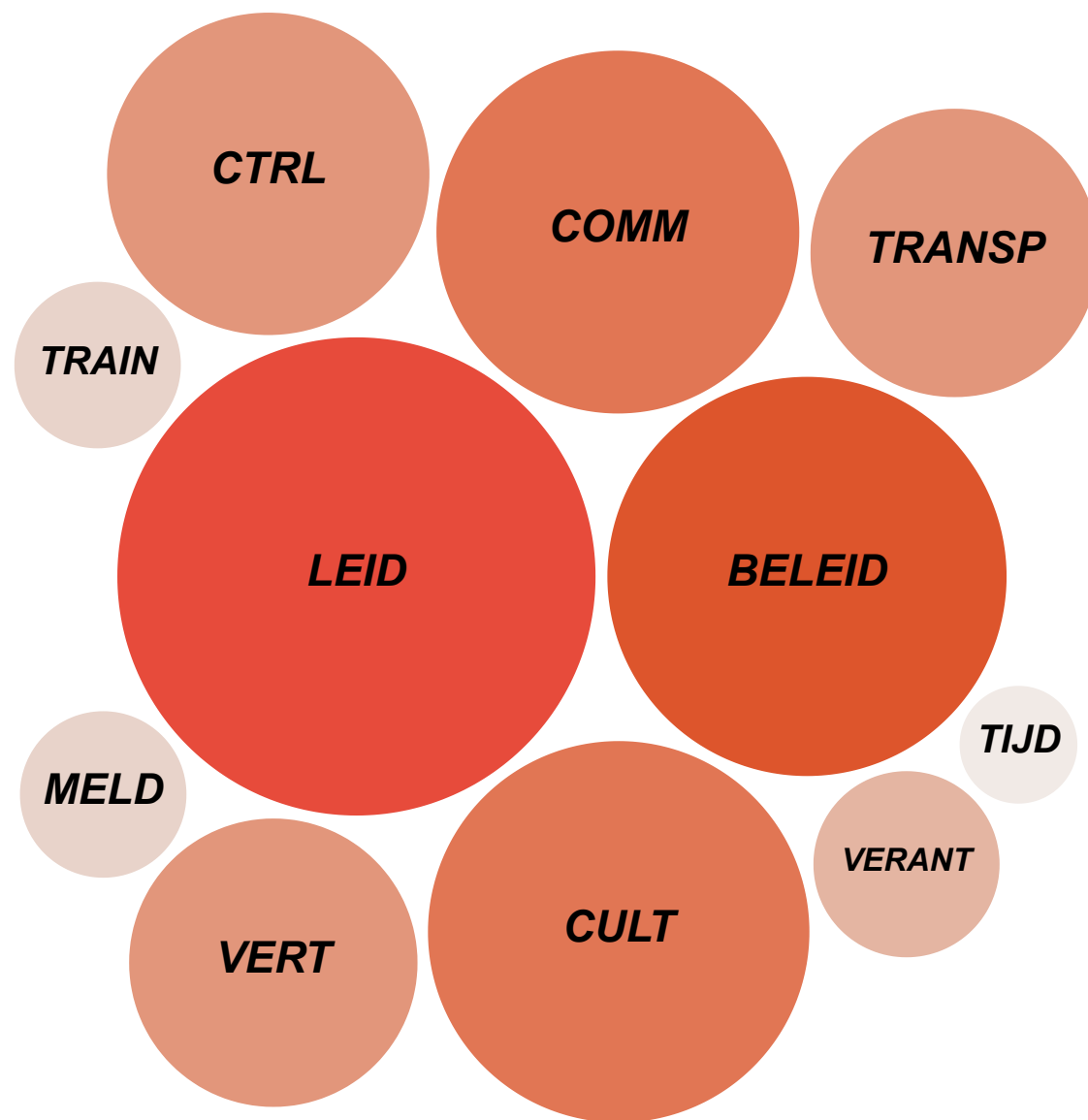
Integriteit wordt niet structureel besproken en recent handelen wordt beperkt herkend.

Ripple effect: voorbeeldgedrag wordt niet overal hetzelfde ervaren.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de leidinggevenden. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

Leidinggevenden



grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

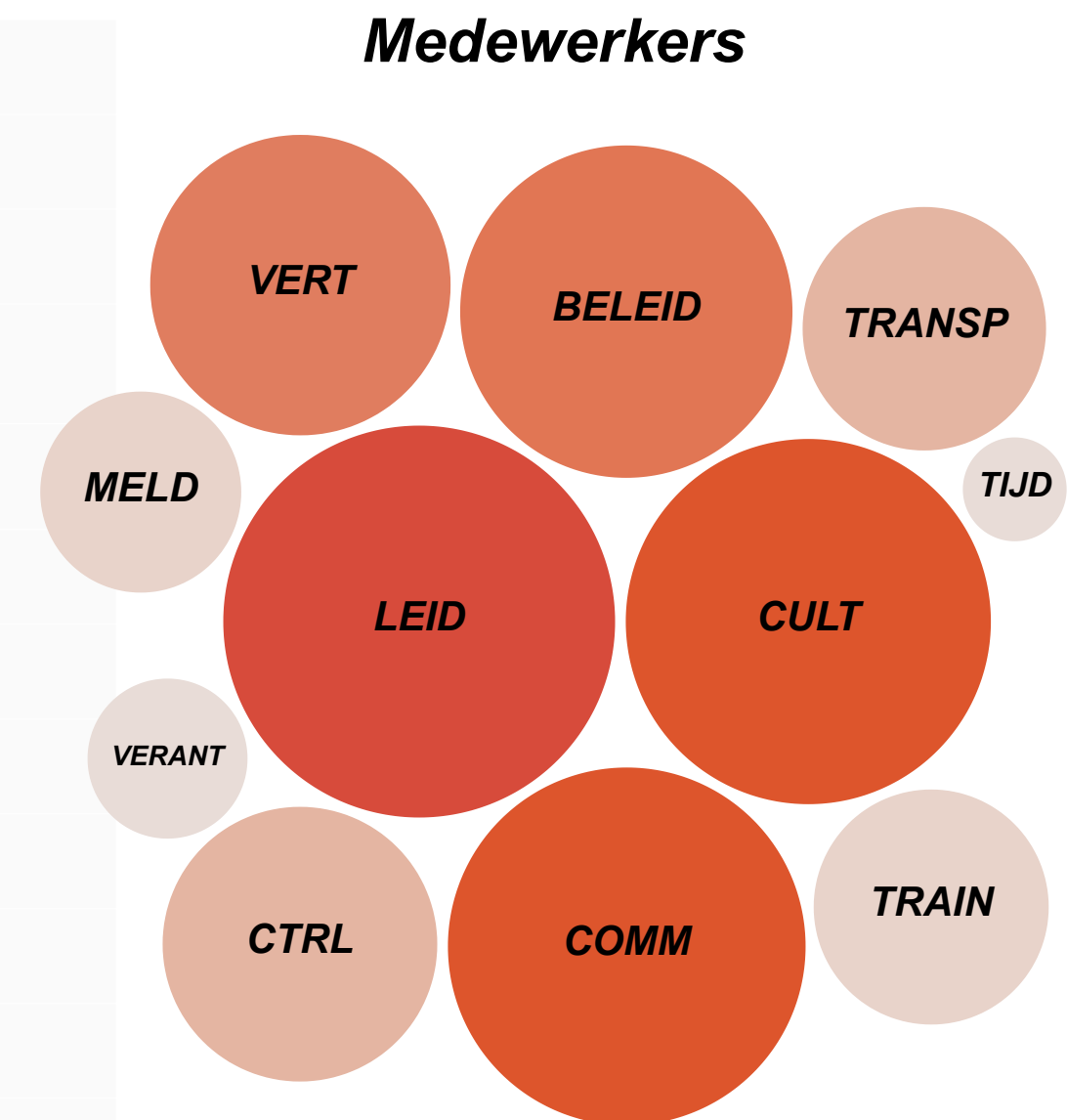
CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	33	Leidinggevenden benadrukken voorbeeldgedrag als fundament voor integriteit.
BELEID	23	Beleid aanwezig, maar niet altijd consequent toegepast of vertaald.
CULT	21	Waarden en normen in de werkcultuur bepalen mate van integriteit.
COMM	19	Open communicatie en terugkoppeling blijven essentieel.
CTRL	15	Regels bekend, maar handhaving is wisselend of niet consequent.
VERT	12	Spreekveiligheid is verbeterpunt; men wil meer vertrouwen.
TRANSP	12	Besluitvorming en opvolging moeten zichtbaarder zijn.
VERANT	5	Verantwoordelijkheden zijn niet altijd formeel vastgelegd.
MELD	4	Onzekerheid over meldkanalen en vertrouwelijkheid.
TRAIN	4	Wens voor praktijkgerichte training en dialoog.
TIJD	2	Integriteit krijgt aandacht, maar vaak reactief.

Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van woordelijke antwoorden van de medewerkers. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	114	Leiderschap bepaalt toon en cultuur; voorbeeldgedrag wordt breed verwacht.
CULT	99	Teamcultuur cruciaal voor openheid en naleving van regels.
COMM	95	Meer terugkoppeling, duidelijkheid en zichtbaarheid nodig.
BELEID	82	Beleid bekend, maar interpretatie en toepassing verschillen.
VERT	67	Angst of terughoudendheid belemmert openheid.
CTRL	56	Regels bestaan, maar niet overal consequent toegepast.
TRANSP	44	Meer transparantie gewenst bij besluitvorming en opvolging.
TRAIN	41	Behoeft aan herhaalde, praktijkgerichte trainingen.
MELD	30	Onzekerheid over meldroutes; behoefte aan anonimiteit.
VERANT	19	Rollen en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk.
TIJD	8	Integriteit wordt belangrijk gevonden, maar niet structureel besproken.



[Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.](#)

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden vinden dat beleid onvoldoende wordt vertaald naar praktijk.
Medewerkers ervaren verschillen in interpretatie en toepassing.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden zien voorbeeldgedrag als fundament.
Medewerkers verwachten het van iedereen en ervaren dat het de cultuur bepaalt.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden benoemen het belang van open dialoog.
Medewerkers vragen om meer duidelijkheid, zichtbaarheid en regelmatige terugkoppeling.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden benoemen dat verantwoordelijkheden niet altijd formeel vastliggen.
Medewerkers ervaren vooral onduidelijkheid in uitvoering.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden willen vertrouwen versterken.
Medewerkers voelen angst of terughoudendheid in de praktijk.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden benoemen onzekerheid over vertrouwelijkheid.
Medewerkers vragen nadrukkelijk om veilige en anonieme meldroutes.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (verschillen)**

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden benoemen dialoog en praktijkvoorbeelden.
Medewerkers vragen specifiek om terugkerende training en voorbeelden uit werksituatie.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden richten zich op waarden en normen in de werkcultuur.
Medewerkers ervaren cultuur vooral via openheid binnen teams.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden benoemen wisselende handhaving.
Medewerkers ervaren inconsistentie in naleving.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden willen besluitvorming zichtbaarder maken.
Medewerkers ervaren dat gebrek aan transparantie hun vertrouwen aantast.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Leidinggevenden ervaren dat integriteit vaak reactief aandacht krijgt.
Medewerkers benoemen dat het niet structureel op de agenda staat.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Beleid is aanwezig en bekend, maar niet altijd consequent toegepast.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Voorbeeldgedrag is bepalend voor integriteit en de cultuur die ontstaat.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Open communicatie en terugkoppeling blijven essentieel voor integriteit.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Onheldere rollen rond opvolging vormen een knelpunt.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Spreekveiligheid is een gedeeld verbeterpunt en belangrijk voor integriteit.

MELD - Meldingen en bescherming

Meldkanalen worden als onzeker of onduidelijk ervaren.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Er is behoefte aan herhaalde, praktijkgerichte training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Cultuur en teamnormen bepalen hoe integriteit wordt nageleefd.

CTRL - Naleving & consequenties

Regels bestaan, maar worden niet overal consequent toegepast.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Beiden vinden transparantie in besluiten en opvolging noodzakelijk.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Integriteit wordt als belangrijk gezien, maar niet altijd structureel besproken.

Thema highlights

Wat zeggen respondenten van het ministerie van OWCS?

Communicatie (wat is integriteit en waar staan wij voor), ondersteuning (hoe maken wij het mogelijk dat alle ministeries dezelfde mate van integriteit kunnen bereiken) en vervolgens controleren dat de gemaakte afspraken in voldoende mate worden opgevolgd en bespreekbaar maken wanneer dit niet kan of wordt gedaan.

“Het nakomen van afspraken, beginnend met eenvoudige en essentiële zaken zoals op tijd komen, je tijdig afmelden, correcte procedures toepassen en zaken bespreekbaar maken.”

“Het belang van functiescheiding en dubbele controle. Periodieke reminders en reflectie over het integer handelen.”

Wat opvalt binnen het ministerie van OWCS

1.

Bekendheid ligt hoger dan toepassing

60% van de respondenten geeft aan dat er een AO bestaat, terwijl de gemiddelde toepassing op 49% ligt. Kwalitatieve signalen sluiten daarbij aan en wijzen erop dat regels en dagelijkse uitvoering niet altijd op dezelfde manier worden herkend.

2.

Opvolging van meldingen blijft beperkt zichtbaar

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat integriteitskwesties worden gemeld, terwijl een kleiner deel opvolging herkent. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat terugkoppeling na meldingen beperkt zichtbaar is.

3.

Vertrouwenspersoon wordt beperkt herkend

25% van de medewerkers en 14% van de leidinggevenden geeft aan te weten wie de vertrouwenspersoon is.

4.

Leiderschap wordt niet overal hetzelfde ervaren

71% van de leidinggevenden scoort de eigen bijdrage positief, terwijl 14% recent concrete actie noemt. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat de zichtbaarheid van leiderschap in de dagelijkse praktijk wisselend wordt ervaren.

5.

Eed of belofte wordt beperkt herkend

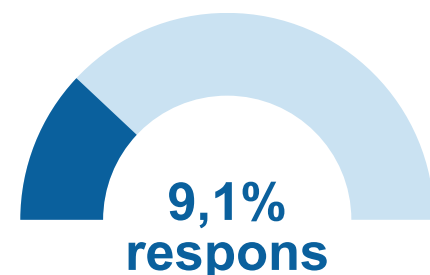
De eed of belofte wordt volgens respondenten beperkt herkend en minder vaak gekoppeld aan integriteit. Daarmee blijft de zichtbaarheid van dit onderdeel van het integriteitskader beperkt.

Dashboard*

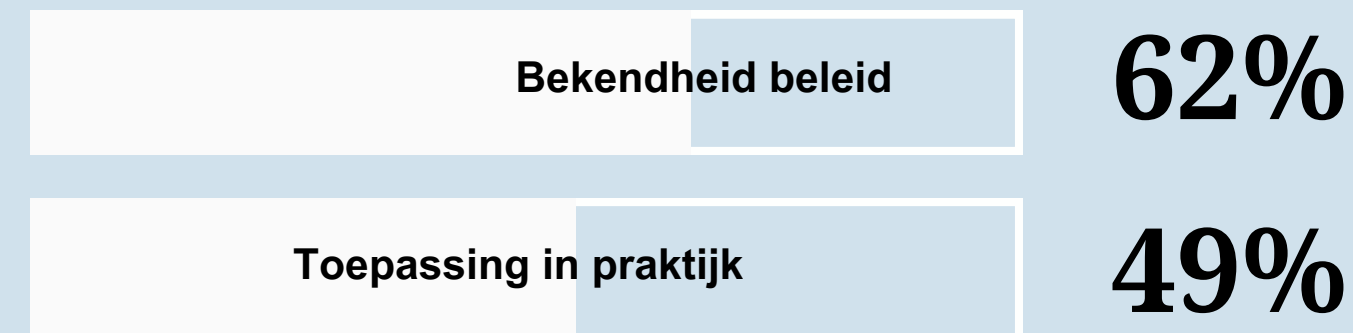
Ministerie van JUS

Respondenten (131/1440)

91 medewerkers
40 leidinggevenden

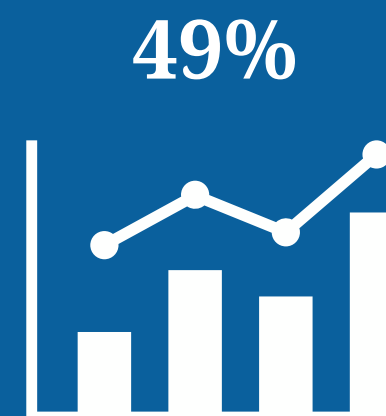


De score op bekendheid ligt hoger dan de score op toepassing in de praktijk.



Bekendheid

62% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid. De bekendheid met onderdelen zoals de vertrouwenspersoon ligt lager.



Toepassing in praktijk

49% van de respondenten geeft aan dat het beleid in de praktijk wordt toegepast. Onderliggende uitkomsten wijzen erop dat terugkoppeling en opvolging minder vaak worden herkend.

*Kernbevindingen zijn indicatief, want % respondenten < 10%

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Bekendheid en toepassing

- 64% van medewerkers is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- 58% van leidinggevenden is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- Totaal → 62% is bekend met het bestaan van integriteitsbeleid

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 36% van medewerkers voelt zich vrij om kritiek te geven, 30% van leidinggevenden denkt dat medewerkers zich vrij voelen
- 43% van medewerkers zegt dat medewerkers worden aangesproken, 85% van leidinggevenden zegt dat medewerkers worden aangesproken
- 82% van medewerkers voelt zich veilig om een integriteitskwestie te melden

Voorbeeldgedrag

- 75% van leidinggevenden heeft afgelopen jaar een medewerker aangesproken
- 40% van medewerkers geeft aan dat integriteit nooit wordt besproken, 22% van leidinggevenden geeft aan het integriteitsbeleid nooit te hebben besproken

Formele borging en regels

- 82% van medewerkers kent de regels voor nevenwerkzaamheden, 85% van leidinggevenden kent de regels voor nevenwerkzaamheden
- 89% van medewerkers kent de regels voor het aannemen van geschenken, 88% van leidinggevenden kent de regels voor het aannemen van geschenken
- 38% van medewerkers kent de vertrouwenspersoon, 33% van leidinggevenden kan bevestigen wie de vertrouwenspersoon is

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 29% van de medewerkers ervaart snelle communicatie over integriteitskwesties, tegenover 42% van de leidinggevenden die aangeeft dat dit nooit gebeurt;
- 82% van de medewerkers ziet een behoefte aan een formele procedure, 71% van de leidinggevenden ziet deze behoefte.

HR-processen

- 32% van medewerkers geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt, 50% van leidinggevenden eeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt;
- 43% van medewerkers heeft (altijd) gelegenheid privéomstandigheden te bespreken, 85% van leidinggevenden geeft aan hier ruimte voor te bieden;
- 16% van de leidinggevenden houdt niet altijd een screeningprocedure aan bij het aannemen van nieuw personeel;
- 35% van de leidinggevenden controleert niet altijd referenties, 10% van de leidinggevenden controleert niet altijd diploma's.

AO/IB en interne cultuur

- 78% van medewerkers zegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat, 50% van leidinggevenden zegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat;
- 51% van medewerkers zegt dat verantwoordelijkheden helder zijn beschreven, voor leidinggevenden is dat 38%;
- 65% van medewerkers zegt dat handelingen controleerbaar zijn, 58% van leidinggevenden zegt dat handelingen controleerbaar zijn;

Informatie- & fysieke beveiliging

- 57% van medewerkers zegt dat werkruimtes kunnen worden afgesloten, 75% van leidinggevenden geven aan dat werkruimtes kunnen worden afgesloten;
- 48% van medewerkers kent het beleid voor vertrouwelijke informatie, 50% van leidinggevenden kent het beleid van werkruimtes die kunnen worden afgesloten.

Scorekaart Ministerie van JUS

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve analyse van hoe het integriteitsbeleid binnen het ministerie van JUS wordt herkend, toegepast en beleefd.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	68%	Bekendheid met het bestaan van integriteitsbeleid en regels rond nevenwerkzaamheden en geschenken ligt relatief hoog. Lager ligt de bekendheid met de vertrouwenspersoon en beleid voor vertrouwelijke informatie.
Aanwezigheid (CII-A)	60%	AO, controleerbaarheid van handelingen en fysieke voorzieningen worden vaker herkend dan de vertrouwenspersoon en beleid voor vertrouwelijke informatie.
Consistentie (CII-C)	49%	Aanspreken op gedrag en controleerbaarheid worden vaker herkend dan het bespreken van integriteit in functioneringsgesprekken en de opvolging van kritiek of meldingen.
Spreekcultuur (SUI)	49%	Veiligheid om een integriteitskwestie te melden wordt vaker genoemd dan vrijheid om kritiek te uiten. Ook communicatie over de afhandeling van meldingen wordt beperkt herkend.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	63%	De score op leiderschap is indicatief. Leidinggevendenden noemen aanspreken op gedrag en betrokkenheid bij integriteit vaker dan medewerkers het bespreken van integriteit herkennen.



Conclusie scorekaart **Ministerie van JUS**

De resultaten voor het ministerie van JUS laten zien dat kennis en inzicht (68%) en aanwezigheid (60%) hoger scoren dan consistentie (49%) en spreekcultuur (49%). Leiderschap scoort met 63% hoger en is indicatief.

De onderliggende uitkomsten laten zien dat het bestaan van integriteitsbeleid, de gedragscode en regels rond geschenken en nevenwerkzaamheden relatief vaak worden herkend. Lager ligt de herkenning van de vertrouwenspersoon, communicatie over de afhandeling van integriteitskwesties en het bespreken van integriteit in functioneringsgesprekken.

Ook tussen leidinggevenden en medewerkers zijn verschillen zichtbaar. Leidinggevenden noemen aanspreken op gedrag en betrokkenheid bij integriteit vaker dan medewerkers de dagelijkse doorwerking daarvan herkennen.

Samengevat wijzen de resultaten erop dat binnen het ministerie van JUS formele regels en voorzieningen zichtbaarder zijn dan de bespreking, opvolging en toepassing daarvan in de dagelijkse praktijk.

Hard vs. Soft controls ministerie van JUS

Deze slide geeft een overzicht van de kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard en soft controls.

Hard controls

In totaal kent 36% de vertrouwenspersoon
In totaal zegt 49% dat de eed/belofte wordt afgenomen
In totaal zegt 64% dat een AO/IB bestaat

AO/IB wordt vaker herkend dan de eed/belofte en de vertrouwenspersoon.

Soft controls

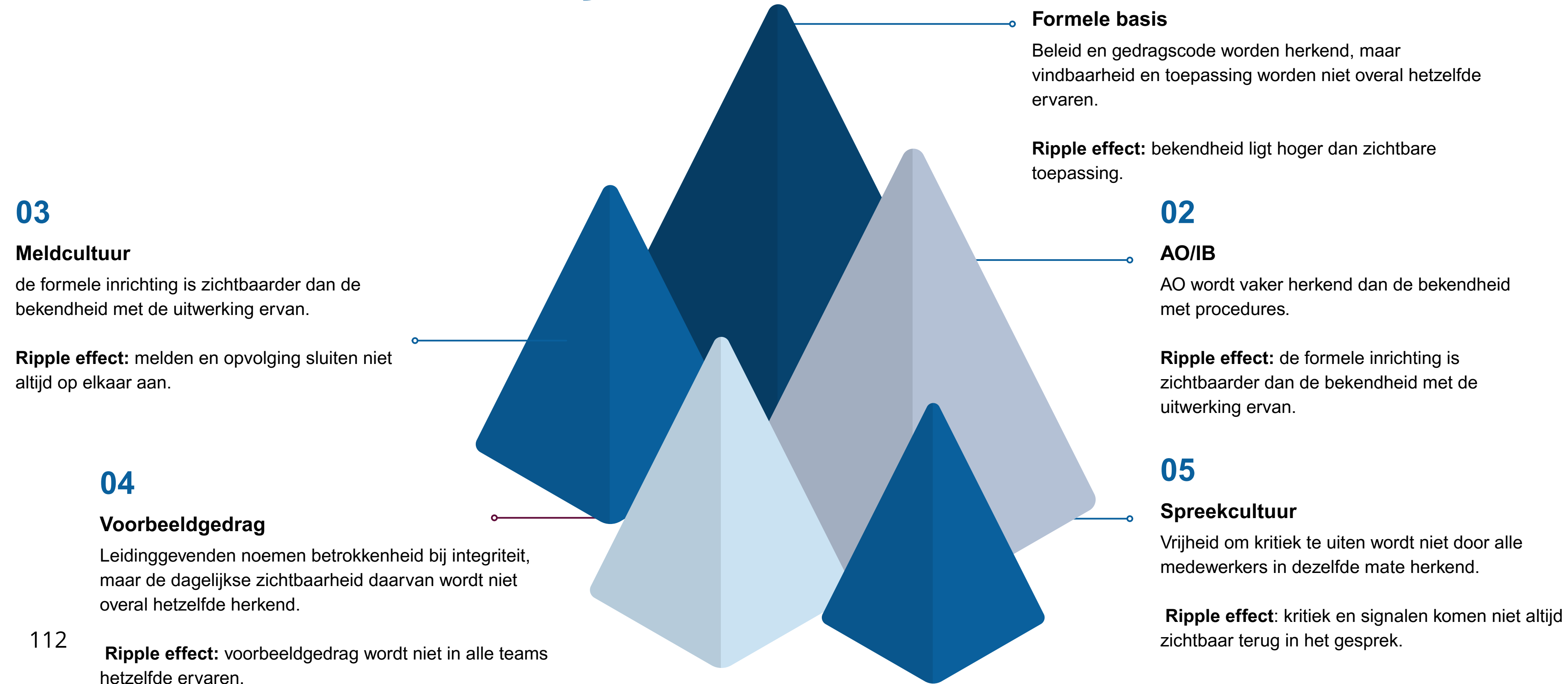
In totaal voelt 33% zich vrij om kritiek te geven
In totaal zegt 64% dat medewerkers worden aangesproken
In totaal wordt volgens 29% nooit/zelden terugkoppeling na meldingen gegeven

Aanspreken op gedrag wordt vaker genoemd dan vrijheid om kritiek te uiten en terugkoppeling na meldingen.

Binnen het ministerie van JUS worden formele voorzieningen vaker herkend dan vrijheid om kritiek te uiten en terugkoppeling na meldingen. De cijfers laten daarmee zien dat hard controls en soft controls niet in dezelfde mate worden herkend.

Integriteit in vijf lagen

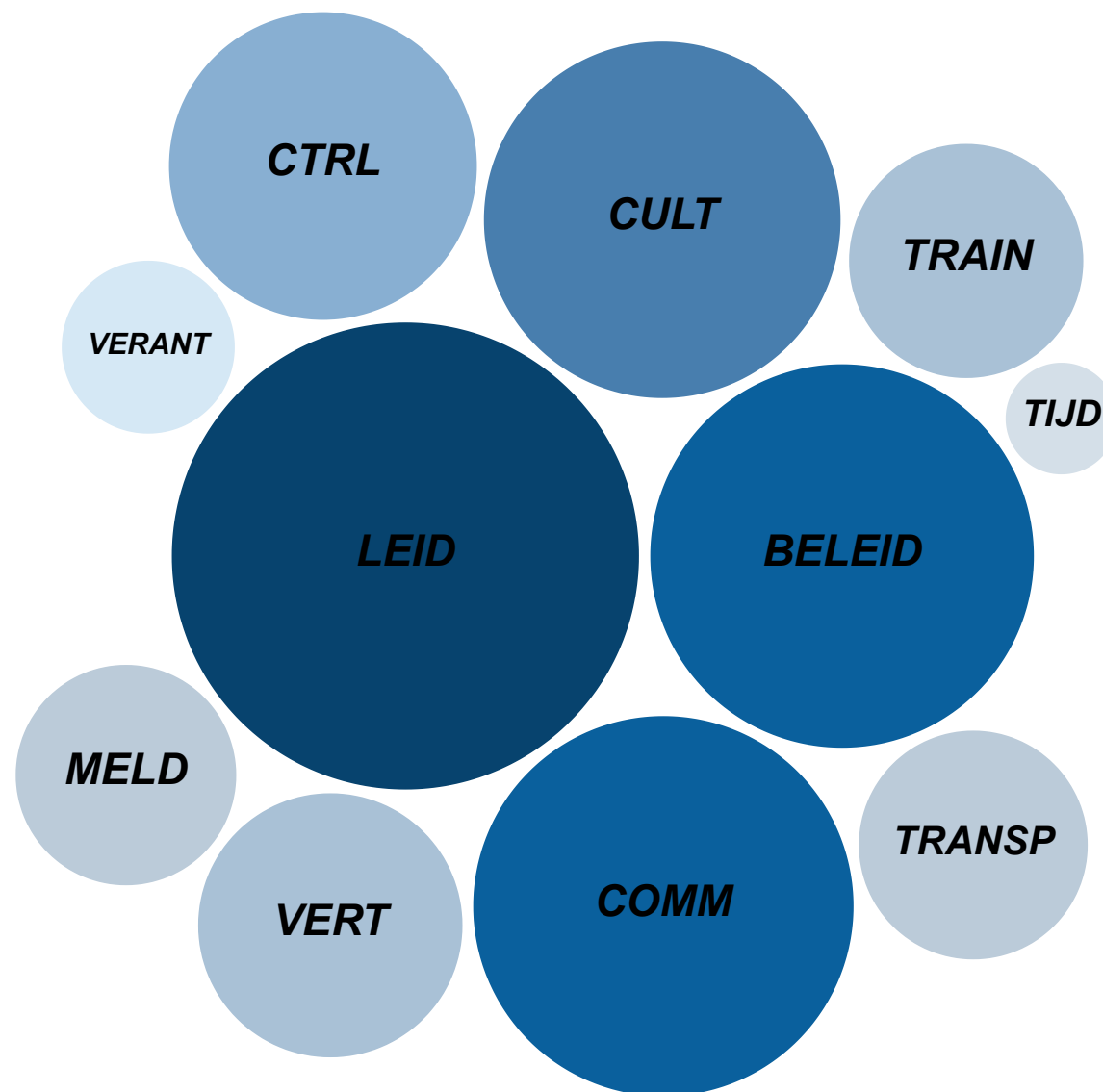
Ministerie van JUS



Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de leidinggevenden. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

Leidinggevenden



grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

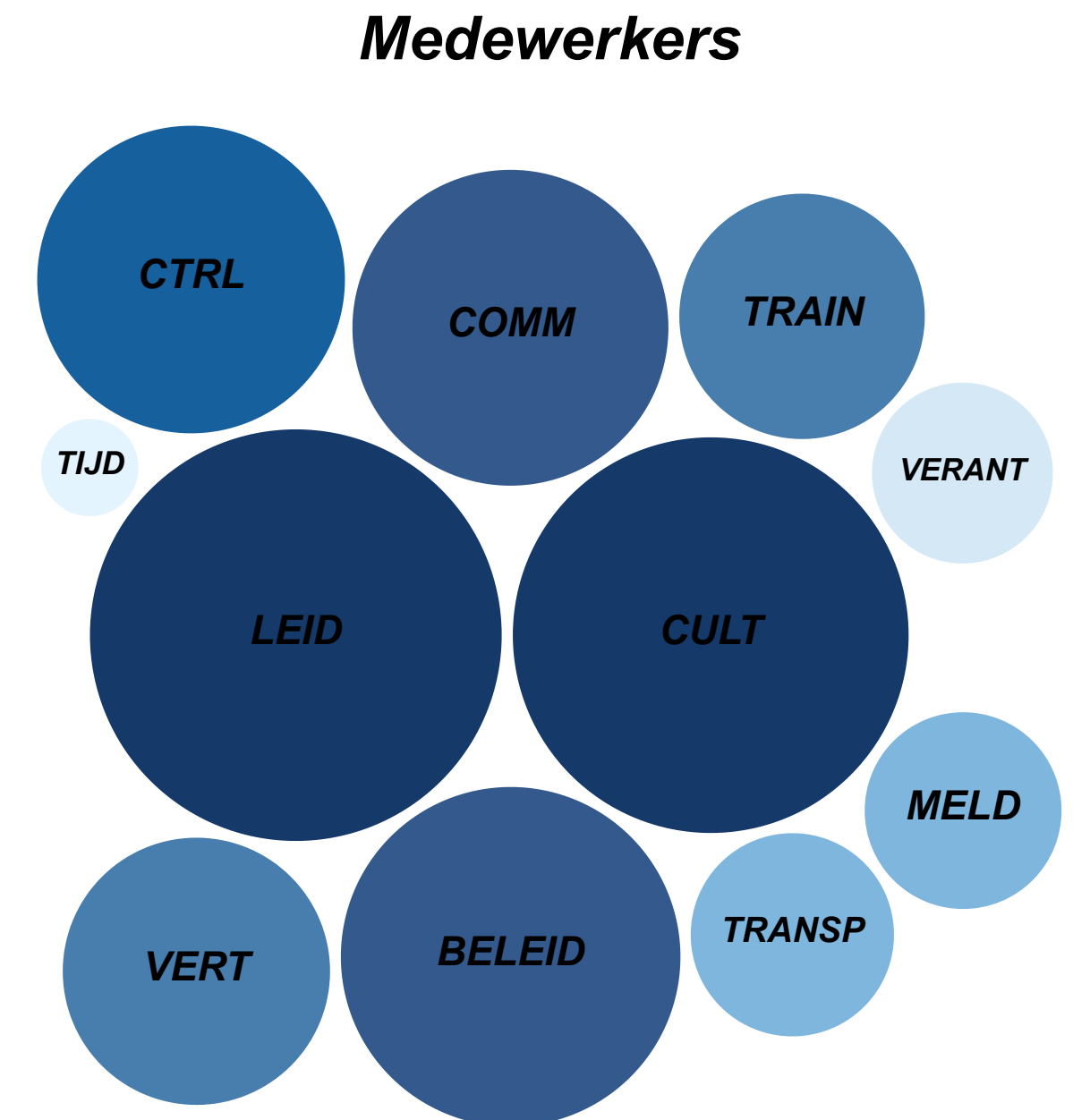
CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	175	Voorbeeldgedrag centraal; consequent en zichtbaar handelen blijft sleutel.
BELEID	118	Beleid aanwezig, maar praktische naleving en herhaling beperkt.
COMM	116	Open, structurele communicatie nodig over normen en gedrag.
CULT	102	Cultuur bepalend voor integriteit; behoefte aan vertrouwen en teamsteun.
CTRL	76	Regels bestaan, maar handhaving en opvolging wisselen.
VERT	56	Spreekveiligheid en vertrouwen moeten versterkt worden.
TRAIN	44	Behoeft aan praktijkgerichte training en casusbespreking.
TRANSP	42	Meer transparantie over besluiten en opvolging gevraagd.
MELD	39	Onzekerheid over meldkanalen; behoefte aan bescherming melder.
VERANT	24	Rollen en taken niet altijd duidelijk of consequent toegepast.
TIJD	10	Integriteit krijgt aandacht, maar vaak ad hoc.

Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van woordelijke antwoorden van de medewerkers. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	197	Leiderschap en voorbeeldgedrag zijn doorslaggevend voor integriteit.
CULT	182	Teamcultuur bepaalt veiligheid en aanspreekbaarheid.
BELEID	134	Beleid bekend, maar niet altijd zichtbaar toegepast.
COMM	116	Duidelijke en frequente communicatie gewenst.
CTRL	110	Regels bestaan; behoefte aan consequente toepassing en controle.
VERT	83	Onveiligheid en angst om te spreken blijven aanwezig.
TRAIN	70	Wens voor herhaalde, praktijkgerichte training.
TRANSP	48	Gebrek aan transparantie tast vertrouwen aan.
MELD	45	Meldroutes bestaan, maar bescherming en opvolging schieten tekort.
VERANT	38	Onduidelijkheid over rollen bij toezicht en opvolging.
TIJD	11	Integriteit verdient structurele aandacht en tijd.



Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden vinden dat naleving en herhaling beperkt zijn.
Medewerkers ervaren dat beleid niet altijd zichtbaar wordt toegepast.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden benadrukken consequent en zichtbaar handelen.
Medewerkers ervaren dat het gedrag van leidinggevenden bepalend is voor de cultuur.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden vragen nadruk op communicatie over normen en gedrag.
Medewerkers willen vooral duidelijke, frequente terugkoppeling.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden benoemen inconsistent vastgelegde taken.
Medewerkers ervaren onduidelijkheid in toezicht en opvolging.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden willen veiligheid versterken.
Medewerkers ervaren angst en onveiligheid om zich uit te spreken.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden zien onzekerheid in meldkanalen.
Medewerkers ervaren tekortschietende bescherming en opvolging.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (verschillen)**

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden benoemen behoefte aan casusbespreking.
Medewerkers vragen structurele, praktische training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden benoemen behoefte aan vertrouwen en teamsteun.
Medewerkers ervaren cultuur vooral via veiligheid en aanspreekbaarheid binnen teams.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden signaleren wisselende handhaving.
Medewerkers vragen om consequente en gelijke toepassing.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden vragen meer zichtbaarheid in besluitvorming.
Medewerkers ervaren dat gebrek aan transparantie hun vertrouwen schaadt.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Leidinggevenden benoemen dat integriteit niet consistent wordt ingepland.
Medewerkers willen het onderwerp een vast onderdeel van de agenda maken.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Beleid is aanwezig maar toepassing en naleving blijven achter.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Beide groepen zien leiderschap en voorbeeldgedrag als doorslaggevend voor integriteit.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Beide groepen willen open, duidelijke en structurele communicatie.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Rollen en verantwoordelijkheden rond opvolging zijn niet duidelijk genoeg.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Spreekveiligheid en vertrouwen vormen een gedeeld verbeterpunt.

MELD - Meldingen en bescherming

Beide groepen hebben behoefte aan veiligheid en bescherming.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Beiden willen herhaalde, praktijkgerichte training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Cultuur bepaalt in sterke mate integriteit en aanspreekbaarheid.

CTRL - Naleving & consequenties

Regels bestaan, maar toepassing en handhaving zijn niet consequent.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Transparantie is nodig om vertrouwen te versterken.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Integriteit verdient aandacht en tijd.

Thema highlights

Wat zeggen respondenten van het ministerie van JUS?

“Starten bij de top. Zij / Wij moeten het goede voorbeeld geven.”

*“Functioneren conform regels en procedures
"wrong is wrong even when everybody is doing it and right is right even when nobody is doing it.”*

“Paso hopi biaha nos tin miedu di papia pa no tuma represaya kontra nos.”

Wat opvalt binnen het ministerie van JUS

1.

**Terugkoppeling en opvolging
schieten structureel tekort**

29% geeft aan dat nooit of zelden terugkoppeling na meldingen wordt gegeven. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat de opvolging daarvan niet altijd zichtbaar wordt herkend.

2.

**Vrijheid om kritiek te uiten
blijft beperkt**

33% voelt zich vrij om kritiek te uiten. Ook de ruimte om integriteitskwesaties bespreekbaar te maken wordt niet overal op dezelfde manier herkend.

3.

**Voorzieningen worden beperkt
herkend**

De vertrouwenspersoon wordt door 36% herkend, terwijl 64% aangeeft dat een AO/IB bestaat. Formele voorzieningen zijn daarmee niet in dezelfde mate zichtbaar.

4.

**Toepassing wordt niet overal
hetzelfde herkend**

49% geeft aan dat het beleid in de praktijk wordt toegepast. Kwalitatieve signalen wijzen erop dat de toepassing per team of afdeling verschilt.

5.

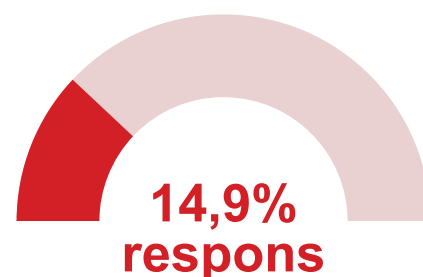
**Leiderschap wordt niet overal
hetzelfde ervaren**

Leidinggevenden scoren zichzelf met een 63% voor leiderschap. Tegelijk herkennen medewerkers het bespreken van integriteit en de dagelijkse sturing niet overal op dezelfde manier. De intentie is aanwezig, maar de vertaling naar zichtbaar is minder.

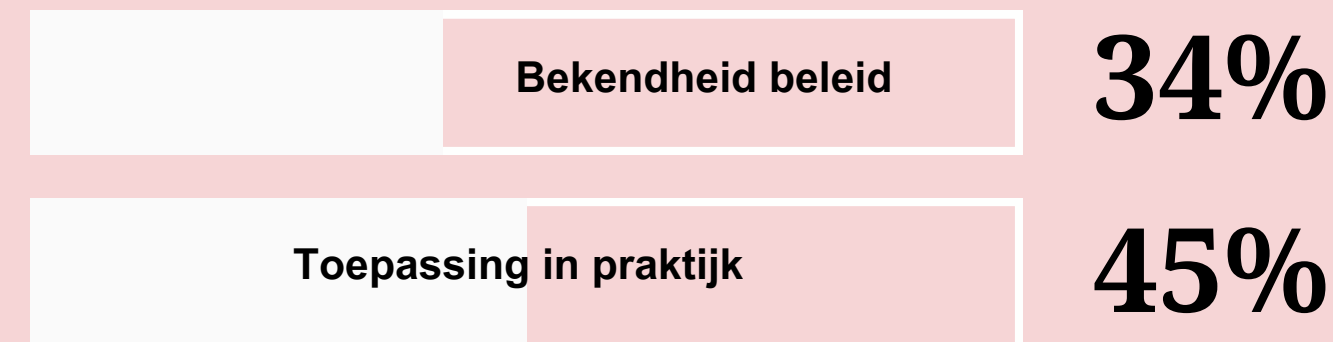
Dashboard ministerie van **VVRP**

Respondenten (29/195)

23 medewerkers
6 leidinggevenden*



De hogere score op toepassing suggereert dat onderdelen van het beleid in de praktijk herkenbaar kunnen zijn, ook als niet alle respondenten bekend zijn met het beleid als formeel geheel.



34%



Bekendheid

34% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid.

45%



Toepassing in praktijk

45% van de respondenten geeft aan dat het beleid in de dagelijkse praktijk wordt toegepast.

*Data leidinggevenden = indicatief want $n < 7$

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Bekendheid en toepassing

- 38% van medewerkers is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- 20% van leidinggevenden is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- Totaal → 34% is bekend met het bestaan van integriteitsbeleid

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 33% van medewerkers voelt zich vrij om kritiek te geven, 0% van leidinggevenden denkt dat medewerkers zich vrij voelen
- 29% van medewerkers zegt dat medewerkers worden aangesproken, 60% van leidinggevenden zegt dat medewerkers worden aangesproken
- 54% van medewerkers voelt zich veilig om een integriteitskwestie te melden

Voorbeeldgedrag

- 60% van leidinggevenden heeft afgelopen jaar een medewerker aangesproken
- 21% van medewerkers geeft aan dat integriteit nooit wordt besproken, 20% van leidinggevenden geeft aan het integriteitsbeleid nooit te hebben besproken

Formele borging en regels

- 71% van medewerkers kent de regels voor nevenwerkzaamheden, 80% van leidinggevenden kent de regels voor nevenwerkzaamheden
- 75% van medewerkers kent de regels voor het aannemen van geschenken, 80% van leidinggevenden kent de regels voor het aannemen van geschenken
- 29% van medewerkers kent de vertrouwenspersoon, 20% van leidinggevenden kan bevestigen wie de vertrouwenspersoon is

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 21% van de medewerkers zegt dat er nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitskwesties, 60% van de leidinggevenden zegt dat dit nooit gebeurt;
- 88% van de medewerkers ziet een behoefte aan een formele procedure, 100% van de leidinggevenden ziet deze behoefte.

HR-processen

- 38% van medewerkers geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt, 20% van leidinggevenden geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt;
- 42% van medewerkers heeft (altijd) gelegenheid privéomstandigheden te bespreken, 100% van leidinggevenden geeft aan hier ruimte voor te bieden;
- 40% van leidinggevenden hanteert niet altijd een sollicitatieprocedure bij het aantrekken van nieuw personeel;
- 60% van leidinggevenden controleert niet altijd referenties, 60% van leidinggevenden controleert niet altijd diploma's.

AO/IB en interne cultuur

- 67% van medewerkers zegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat, 20% van leidinggevenden zegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat;
- 33% van medewerkers zegt dat verantwoordelijkheden helder zijn beschreven, voor leidinggevenden is dat 80%;
- 75% van medewerkers zegt dat handelingen controleerbaar zijn, 60% van leidinggevenden deelt deze opvatting.

Informatie- & fysieke beveiliging

- 58% van medewerkers zegt dat werkruimtes kunnen worden afgesloten, 100% van leidinggevenden bevestigt dat werkruimtes kunnen worden afgesloten;
- 25% van medewerkers kent het beleid voor vertrouwelijke informatie, 20% van leidinggevenden kent het beleid voor vertrouwelijke informatie.

Scorekaart ministerie van het ministerie van VVRP

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve analyse van hoe het integriteitsbeleid binnen het ministerie van VVRP wordt herkend, toegepast en beleefd.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	39%	Bekendheid met het integriteitsbeleid en de vertrouwenspersoon ligt lager dan de bekendheid met regels rond nevenwerkzaamheden en geschenken.
Aanwezigheid (CII-A)	51%	AO, controleerbaarheid van handelingen en fysieke voorzieningen worden vaker herkend dan beleid voor vertrouwelijke informatie en de vertrouwenspersoon.
Consistentie (CII-C)	45%	AO, controleerbaarheid van handelingen en fysieke voorzieningen worden vaker herkend dan beleid voor vertrouwelijke informatie en de vertrouwenspersoon.
Spreekcultuur (SUI)	47%	Veiligheid om een integriteitskwestie te melden wordt vaker genoemd dan vrijheid om kritiek te uiten. De behoefte aan een formele meldroute ligt hoog.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	55%	De score op leiderschap is indicatief. Leidinggevendenden noemen aanspreken op gedrag vaker dan medewerkers het bespreken van integriteit herkennen.



Conclusie scorekaart **ministerie van VVRP**

Kennis en inzicht scoren met 39% lager dan aanwezigheid (51%), consistentie (45%), spreekcultuur (47%) en leiderschap (55%, indicatief).

De onderliggende uitkomsten laten zien dat specifieke regels, zoals regels rond nevenwerkzaamheden en geschenken, vaker worden herkend dan het integriteitsbeleid als geheel en de vertrouwenspersoon. Ook voorzieningen zoals een actuele AO en controleerbaarheid van handelingen worden op onderdelen herkend, maar niet alle voorzieningen zijn in dezelfde mate zichtbaar.

Daarnaast worden toepassing, opvolging en bespreking van integriteit minder sterk herkend. Dat geldt onder meer voor terugkoppeling na meldingen, integriteit in functioneringsgesprekken en de zichtbaarheid van de vertrouwenspersoon.

Samengevat wijzen de resultaten erop dat binnen het ministerie van VVRP formele regels en voorzieningen op onderdelen worden herkend, terwijl bekendheid met het bredere integriteitskader en de dagelijkse doorwerking daarvan beperkter zichtbaar zijn.

Hard vs. Soft controls ministerie van VVRP

Deze slide geeft een overzicht van de kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard en soft controls.

Hard controls

In totaal kent 25% de vertrouwenspersoon
In totaal zegt 36% dat de eed/belofte wordt afgenomen
In totaal zegt 29% dat een AO/IB bestaat

AO/IB, de eed of belofte en de vertrouwenspersoon worden beperkt herkend.

Soft controls

In totaal voelt 33% zich vrij om kritiek te geven
In totaal zegt 45% dat medewerkers worden aangesproken
In totaal wordt volgens 41% nooit/zelden terugkoppeling na meldingen gegeven

Aanspreken op gedrag wordt vaker genoemd dan vrijheid om kritiek te uiten en terugkoppeling na meldingen.

Binnen het ministerie van VVRP worden zowel formele voorzieningen als dagelijkse toepassing beperkt herkend. De cijfers laten daarbij zien dat aanspreken op gedrag vaker wordt genoemd dan kritiek uiten en opvolging na meldingen.

Integriteit in vijf lagen ministerie van VVRP

03

Meldcultuur

Terugkoppeling na meldingen wordt beperkt herkend en de meldroute wordt niet eenduidig ervaren.

Ripple effect: melden en opvolging sluiten niet altijd zichtbaar op elkaar aan.

04

Voorbeeldgedrag

Integriteit wordt niet overal regelmatig besproken en de zichtbaarheid daarvan verschilt per team.

Ripple effect: voorbeeldgedrag wordt niet overal hetzelfde ervaren.

01

Formele basis

Beleid en gedragscode worden herkend, maar toepassing in de dagelijkse praktijk wordt minder sterk herkend.

Ripple effect: Lage zichtbaarheid in het dagelijks werk → beperkte naleving → beleid blijft vooral op papier.

02

AO/IB

AO wordt op onderdelen herkend, maar verantwoordelijkheden, functiescheiding en preventieve controles worden niet in dezelfde mate herkend.

Ripple effect: formele inrichting en dagelijkse toepassing worden niet overal hetzelfde herkend.

05

Spreekcultuur

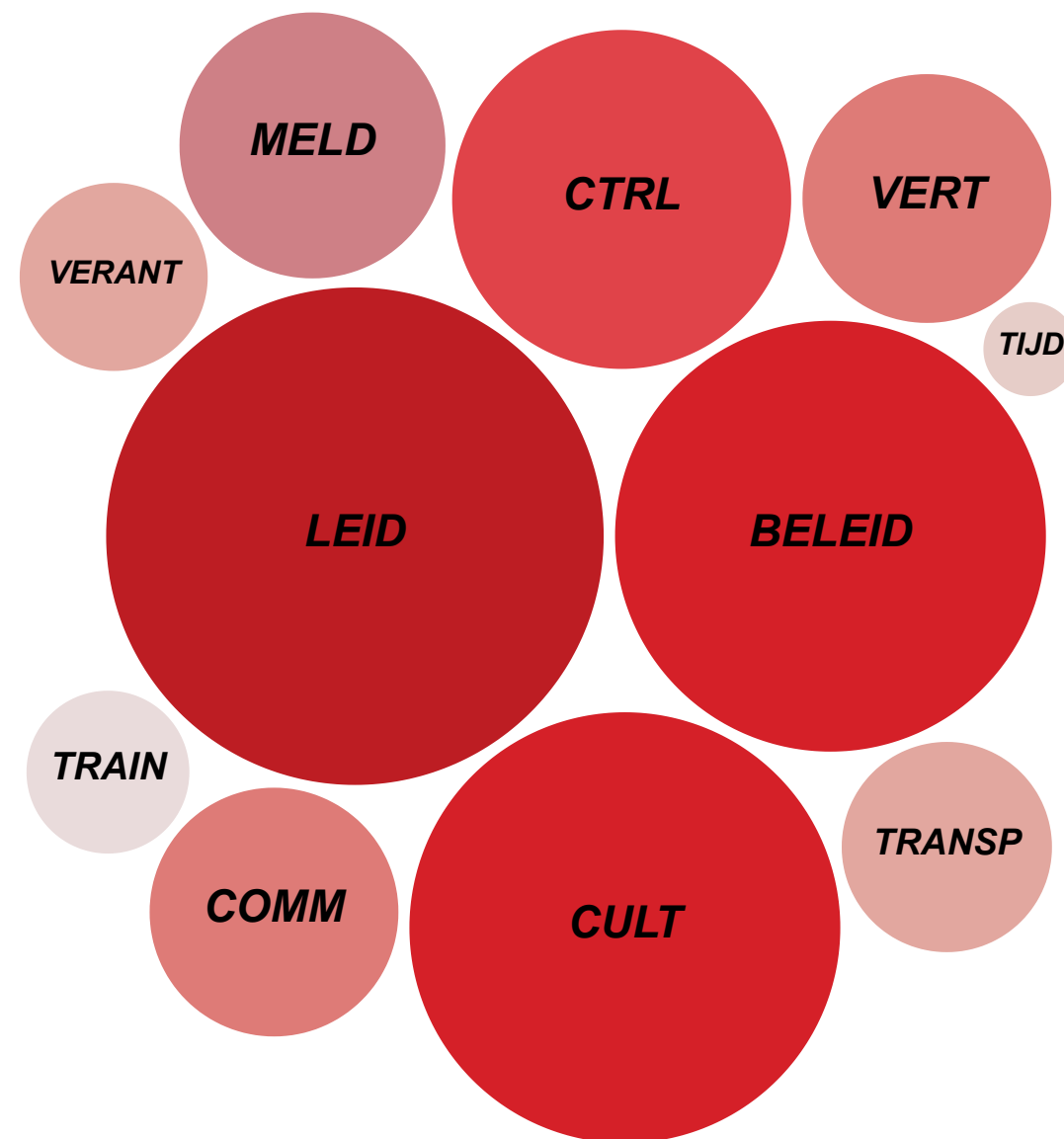
Vrijheid om zorgen of kritiek te delen wordt beperkt herkend en openlijke feedback vindt niet overal zichtbaar plaats.

Ripple effect: kritiek en signalen komen niet altijd zichtbaar terug in het gesprek.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de leidinggevenden. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

Leidinggevenden



CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	28	Voorbeeldgedrag vormt de basis voor integriteit; leidinggevenden zien zichzelf als richtinggevend.
BELEID	21	Beleid aanwezig, maar niet altijd structureel toegepast of opgevolgd.
CULT	21	Teamcultuur bepaalt naleving; openheid en samenwerking stimuleren integriteit.
CTRL	13	Regels bestaan, maar handhaving en opvolging verschillen per afdeling.
MELD	8	Onzekerheid over meldroutes en bescherming van melders.
COMM	7	Structurele communicatie en terugkoppeling kunnen sterker.
VERT	7	Vertrouwen en veiligheid bij meldingen blijven gevoelig.
TRANSP	5	Meer transparantie over besluiten en opvolging gewenst.
VERANT	4	Rollen en taken niet overal eenduidig vastgelegd.
TRAIN	3	Behoeft aan training en praktijkvoorbeelden.
TIJD	1	Integriteit komt beperkt structureel aan bod.

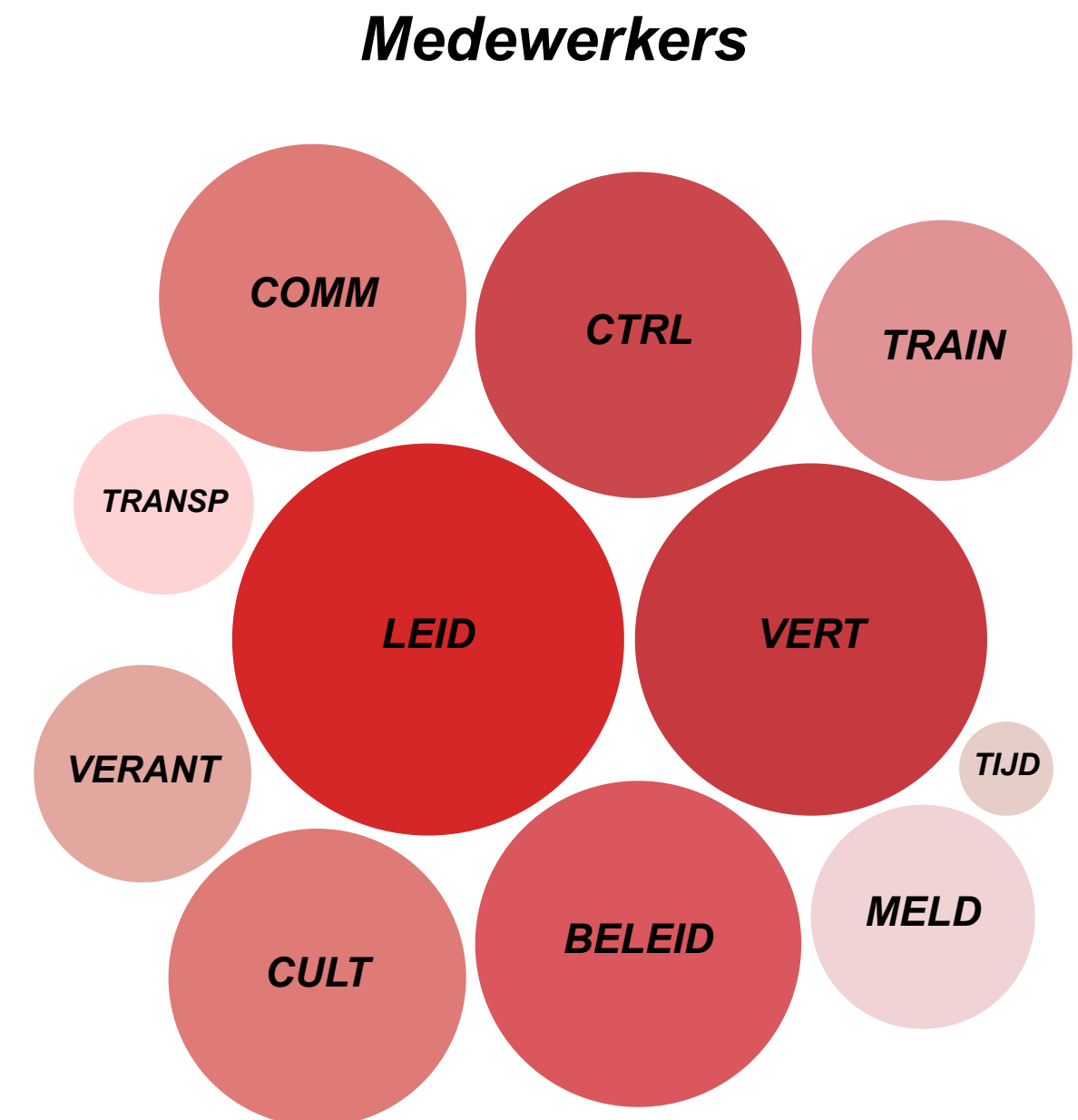
grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

[Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.](#)

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van woordelijke antwoorden van de medewerkers. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	52	Leiderschap en voorbeeldgedrag zijn bepalend voor naleving.
VERT	42	Er is behoefte aan meer veiligheid en vertrouwen om kwesties te bespreken.
BELEID	36	Beleid bekend, maar niet overal even zichtbaar of toegepast.
CTRL	36	Regels aanwezig, maar naleving en controle niet consequent.
COMM	32	Duidelijke en regelmatige communicatie wordt gemist.
CULT	30	Teamcultuur en voorbeeldgedrag versterken of belemmeren integriteit.
TRAIN	23	Medewerkers vragen om herhaalde, praktijkgerichte training.
MELD	17	Onzekerheid over meldkanalen en opvolging.
VERANT	16	Onhelderheid over wie verantwoordelijk is voor handhaving.
TRANSP	11	Meer openheid over besluitvorming en consequenties gevraagd.
TIJD	3	Integriteit komt ad hoc aan bod, niet structureel.



Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp 129

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (verschillen)**

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden benoemen dat beleid niet altijd wordt opgevolgd.
Medewerkers ervaren dat beleid niet overal zichtbaar of consequent wordt toegepast.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden zien zichzelf als richtinggevend.
Medewerkers ervaren dat voorbeeldgedrag hun naleving direct beïnvloedt.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden willen sterkere structurele terugkoppeling.
Medewerkers missen duidelijke en regelmatige communicatie in de dagelijkse praktijk.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden benoemen gebrek aan eenduidige vastlegging.
Medewerkers ervaren onduidelijkheid in wie verantwoordelijk is.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden benoemen dat vertrouwen gevoelig blijft.
Medewerkers ervaren duidelijke behoefte aan meer veiligheid om kwesties te bespreken.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden benoemen vooral onzekerheid en bescherming.
Medewerkers ervaren dit ook, maar leggen nadruk op ontbrekende opvolging.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (verschillen)**

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden vragen algemene training met voorbeelden.
Medewerkers vragen om herhaalde, praktijkgerichte training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden benadrukken het stimuleren van openheid en samenwerking.
Medewerkers ervaren dat cultuur gedrag kan versterken of juist belemmeren.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden zien verschillen per afdeling.
Medewerkers ervaren dat controle en naleving in de praktijk niet consequent gebeuren.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden wijzen op meer zichtbaarheid in besluitvorming.
Medewerkers vragen om openheid en inzicht in consequenties.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Leidinggevenden missen structuur.
Medewerkers zien het vooral als iets incidenteels.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Beleid is bekend, maar toepassing is niet overal structureel.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Beide groepen zien leiderschap en voorbeeldgedrag als bepalend voor integriteit.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Structurele en duidelijke communicatie is nodig.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Rollen rond handhaving en opvolging zijn niet helder genoeg.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Veiligheid en vertrouwen rond melden zijn nog niet sterk ontwikkeld.

MELD - Meldingen en bescherming

Meldroutes worden als onzeker en onvoldoende beschermd ervaren.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Beiden willen praktijkgerichte training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Cultuur en teamdynamiek bepalen sterk de naleving van integriteit.

CTRL - Naleving & consequenties

Regels bestaan, maar naleving en handhaving zijn niet consistent.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Behoeftte aan meer transparantie in besluiten en opvolging.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Beide groepen vinden dat integriteit te weinig structureel wordt besproken.

Thema highlights

Wat zeggen respondenten van het ministerie van VVRP?

*“Er moeten
duidelijke
spelregels zijn
hiervoor, dan pas
kunnen mensen
zich vrij voelen om
zich te uiten.”*

*“Een goed
voorbeeld is
essentieel. Anders
heb je 0
geloofwaardigheid.”*

*“Identiteit van de
melder moet
worden
beschermd.”*

Wat opvalt binnen het ministerie van VVRP

1.

**Vrijheid om kritiek te uiten
blijft beperkt**

33% van de medewerkers voelt zich vrij om kritiek te uiten. Ook tussen medewerkers en leidinggevenden bestaat verschil in hoe die ruimte wordt ervaren.

2.

**Leidinggevenden en
medewerkers ervaren de
praktijk verschillend**

Leidinggevenden geven vaker aan dat medewerkers worden aangesproken, terwijl medewerkers dit minder vaak herkennen in de dagelijkse praktijk.

3.

**Actief gebruik blijft achter bij
de bekendheid van specifieke
regels**

22% geeft aan dat het beleid actief wordt gebruikt, terwijl specifieke regels vaker worden herkend dan het beleid als geheel.

4.

**Bekendheid met het
integriteitsbeleid blijft beperkt**

38% van de medewerkers en 20% van de leidinggevenden geeft aan bekend te zijn met het integriteitsbeleid.

5.

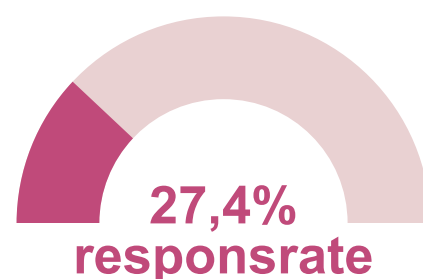
**Terugkoppeling na
meldingen blijft beperkt
zichtbaar**

79% van de medewerkers geeft aan nooit of zelden terugkoppeling te ontvangen na het melden van integriteitskwesties.

Dashboard ministerie van SOAW

Respondenten (43/157)

39 medewerkers
4 leidinggevenden*



Toepassing in de praktijk wordt iets vaker herkend dan bekendheid met het beleid.



39%



Bekendheid

39% van de respondenten geeft aan bekend te zijn met het beleid.

44%



Toepassing in praktijk

44% van de respondenten geeft aan dat het beleid in de praktijk wordt toegepast. De score ligt daarmee iets hoger dan de score op bekendheid.

*Data leidinggevenden = indicatief want n<7

Kwantitatieve bevindingen (I)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Bekendheid en toepassing

- 38% van medewerkers is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- 50% van leidinggevenden is bekend met het bestaan van een integriteitsbeleid
- Totaal → 39% is bekend met het bestaan van integriteitsbeleid

Veiligheid en aanspreekcultuur

- 23% van medewerkers voelt zich vrij om kritiek te geven, 50% van leidinggevenden denkt dat medewerkers zich vrij voelen
- 28% van medewerkers zegt dat medewerkers worden aangesproken, 75% van leidinggevenden zegt dat medewerkers worden aangesproken
- 15% van medewerkers voelt zich veilig om een integriteitskwestie te melden

Voorbeeldgedrag

- 75% van leidinggevenden heeft afgelopen jaar een medewerker aangesproken
- 15% van medewerkers geeft aan dat integriteit nooit wordt besproken, 50% van leidinggevenden geeft aan het integriteitsbeleid nooit te hebben besproken

Formele borging en regels

- 59% van medewerkers kent de regels voor nevenwerkzaamheden, 100% van leidinggevenden kent de regels voor nevenwerkzaamheden
- 77% van medewerkers kent de regels voor het aannemen van geschenken, 75% van leidinggevenden kent de regels voor het aannemen van geschenken
- 15% van medewerkers kent de vertrouwenspersoon, 50% van leidinggevenden kan bevestigen wie de vertrouwenspersoon is

Kwantitatieve bevindingen (II)

Deze pagina toont de resultaten van de kwantitatieve bevindingen per thema.

Vertrouwen in opvolging en melding

- 36% van de medewerkers zegt dat er nooit wordt gecommuniceerd over de afhandeling van integriteitskwesties, 50% van de leidinggevenden zegt dat dit nooit gebeurt.
- 82% van de medewerkers ziet een behoefte aan een formele procedure, 100% van de leidinggevenden ziet deze behoefte.

HR-processen

- 18% van medewerkers geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt, 50% van leidinggevenden geeft aan dat integriteit in functioneringsgesprekken aan bod komt;
- 21% van medewerkers heeft (altijd) gelegenheid privéomstandigheden te bespreken, 75% van leidinggevenden geeft aan hier ruimte voor te bieden;
- 25% van leidinggevenden hanteert niet altijd een sollicitatieprocedure bij het aantrekken van nieuw personeel;
- 50% van leidinggevenden controleert niet altijd referenties, 0% van leidinggevenden controleert niet altijd diploma's.

AO/IB en interne cultuur

- 51% van medewerkers zegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat, 50% van leidinggevendenzegt dat een actuele vastgelegde AO bestaat
- 26% van medewerkers zegt dat verantwoordelijkheden helder zijn beschreven, voor leidinggevenden is dat 50%;
- 59% van medewerkers zegt dat handelingen controleerbaar zijn, 75% van leidinggevenden deelt deze opvatting.

Informatie- & fysieke beveiliging

- 51% van medewerkers zegt dat werkruimtes kunnen worden afgesloten, 75% van leidinggevenden zegt dat dat werkruimtes kunnen worden afgesloten;
- 28% van medewerkers kent het beleid voor vertrouwelijke informatie, 25% van leidinggevendenkent het beleid voor vertrouwelijke informatie.

Scorekaart ministerie van SOAW

De scorekaart geeft een samenvattend beeld van de kwantitatieve analyse van hoe het integriteitsbeleid binnen het ministerie van SOAW wordt herkend, toegepast en beleefd.

Indicator	Score	Korte aanduiding
Kennis & Inzicht (KI)	46%	Bekendheid met regels rond nevenwerkzaamheden en geschenken ligt hoger dan bekendheid met het integriteitsbeleid als geheel, de vertrouwenspersoon en beleid voor vertrouwelijke informatie.
Aanwezigheid (CII-A)	48%	AO, controleerbaarheid van handelingen en fysieke voorzieningen worden vaker herkend dan de vertrouwenspersoon en beleid voor vertrouwelijke informatie.
Consistentie (CII-C)	44%	Aanspreken op gedrag, integriteit in functioneringsgesprekken en communicatie over afhandeling worden niet in dezelfde mate herkend.
Spreekcultuur (SUI)	40%	Vrijheid om kritiek te uiten en veiligheid om een integriteitskwestie te melden worden beperkt herkend. De behoefte aan een formele meldroute ligt hoog.
Leiderschap (LTI) → <i>indicatief</i>	55%	De score op leiderschap is indicatief. Leidinggevenden noemen aanspreken op gedrag vaker dan het bespreken van integriteit zichtbaar wordt herkend.



Conclusie scorekaart **ministerie van SOAW**

Kennis en inzicht (46%), aanwezigheid (48%) en consistentie (44%) liggen dicht bij elkaar. Spreekcultuur scoort met 40% het laagst, terwijl leiderschap met 55% hoger uitkomt en indicatief is.

De onderliggende uitkomsten laten zien dat enkele formele voorzieningen en randvoorwaarden vaker worden herkend dan de dagelijkse toepassing van integriteit. Dat geldt met name voor de aanwezigheid van een actuele AO, de controleerbaarheid van handelingen en fysieke voorzieningen zoals afsluitbare werkruimtes. Tegelijk worden het bespreken van integriteit, veiligheid om te melden en communicatie over de afhandeling van meldingen minder vaak herkend.

Daarmee is ook verklaarbaar dat de score op aanwezigheid iets hoger ligt dan de score op toepassing. Aanwezigheid ziet op het bestaan van voorzieningen en randvoorwaarden, terwijl toepassing gaat over de mate waarin beleid en regels ook zichtbaar terugkomen in het dagelijks handelen. Binnen het ministerie van SOAW worden dus bepaalde voorzieningen wel herkend, zonder dat respondenten die in dezelfde mate terugzien in de dagelijkse praktijk.

Samengevat wijzen de resultaten erop dat binnen het ministerie van SOAW onderdelen van het integriteitskader aanwezig en herkenbaar zijn, maar dat de dagelijkse toepassing, bespreking en opvolging daarvan beperkter zichtbaar zijn.

Hard vs. Soft controls ministerie van SOAW

Deze slide geeft een overzicht van de kwantitatieve bevindingen op het gebied van hard en soft controls.

Hard controls

In totaal kent 33% de vertrouwenspersoon
In totaal zegt 16% dat de eed/belofte wordt afgenomen
In totaal zegt 51% dat een AO/IB bestaat

AO/IB wordt vaker herkend dan de vertrouwenspersoon en de eed of belofte.

Soft controls

In totaal voelt 37% zich vrij om kritiek te geven
In totaal zegt 52% dat medewerkers worden aangesproken
In totaal wordt volgens 43% nooit/zelden terugkoppeling na meldingen gegeven

Aanspreken op gedrag wordt vaker genoemd dan vrijheid om kritiek te uiten en terugkoppeling na meldingen.

Binnen het ministerie van SOAW worden AO/IB en andere formele voorzieningen vaker herkend dan vrijheid om kritiek te uiten en terugkoppeling na meldingen. De cijfers laten daarmee zien dat aanwezigheid en dagelijkse toepassing niet in dezelfde mate worden herkend.

Integriteit in vijf lagen ministerie van SOAW

03

Meldcultuur

Terugkoppeling na meldingen wordt beperkt herkend en de behoefte aan een formele meldroute is hoog.

Ripple effect: melden en opvolging sluiten niet altijd zichtbaar op elkaar aan.

04

Voorbeeldgedrag

Integriteit wordt niet overal regelmatig besproken en de zichtbaarheid van leiderschap wordt niet in alle teams hetzelfde ervaren.

Ripple effect: voorbeeldgedrag wordt niet overal op dezelfde manier herkend.

01

Formele basis

Het integriteitsbeleid en de gedragscode worden minder vaak herkend dan specifieke regels en voorzieningen.

Ripple effect: bekendheid met het formele kader blijft achter bij de herkenning van onderdelen daarvan.

02

AO/IB

AO en andere formele procedures worden op onderdelen herkend, maar verantwoordelijkheden en afspraken worden niet in dezelfde mate herkend.

Ripple effect: formele inrichting en praktische uitwerking worden niet overal hetzelfde herkend.

05

Spreekcultuur

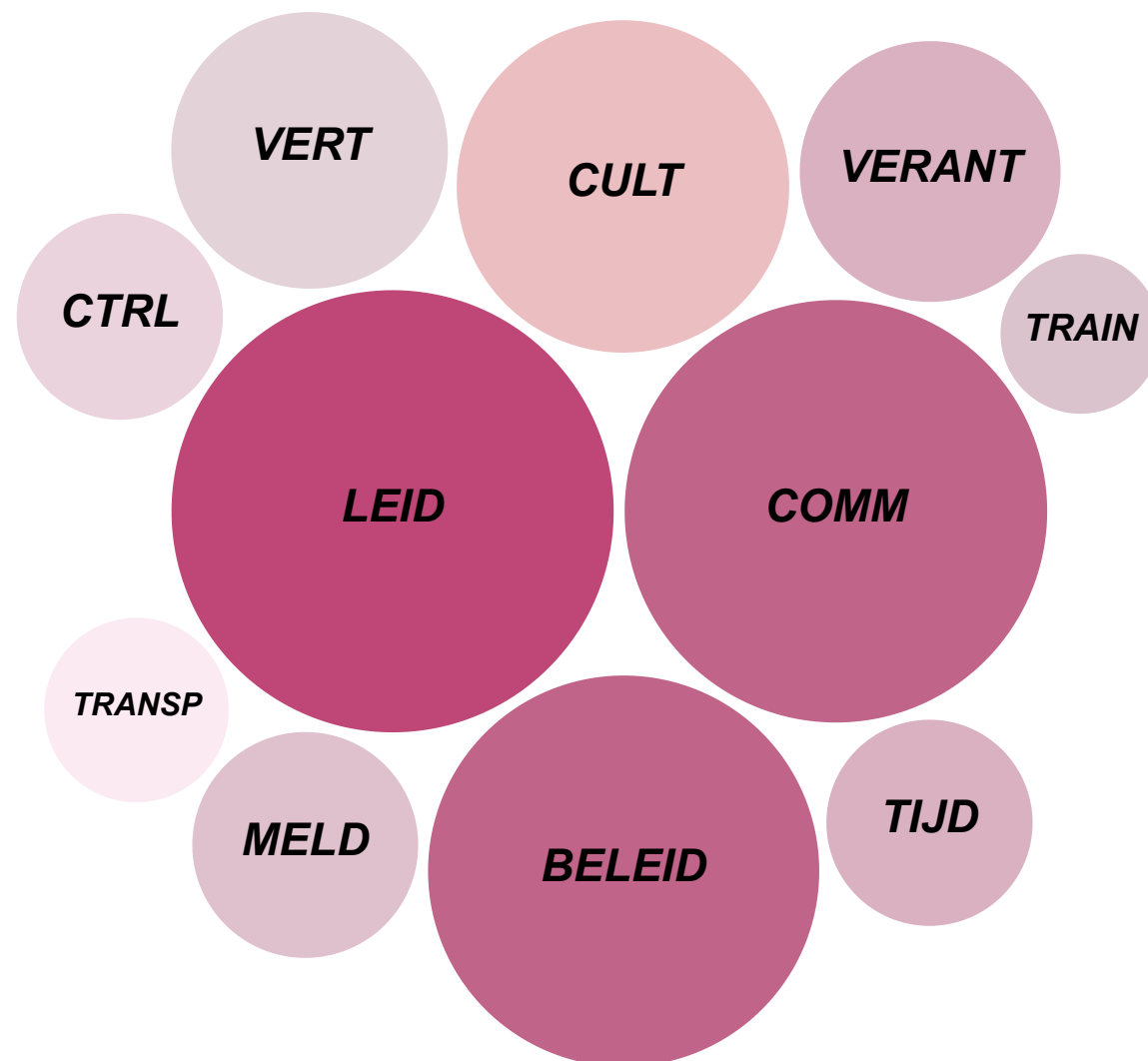
Vrijheid om kwesties of kritiek te delen wordt beperkt herkend.

Ripple effect: kritiek en signalen komen niet altijd zichtbaar terug in het gesprek.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van de inhoud van de antwoorden van de leidinggevenden. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

Leidinggevenden



grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	23	Leidinggevenden zien zichzelf als dragers van integriteit en rolemodel in gedrag.
COMM	21	Open communicatie en terugkoppeling worden als essentieel maar nog onvoldoende structureel ervaren.
BELEID	18	Beleid aanwezig, maar toepassing en naleving verschillen per afdeling.
CULT	13	Cultuur en teamdynamiek beïnvloeden aanspreekbaarheid en vertrouwen.
VERT	9	Er is meer behoefte aan vertrouwen en een veilige omgeving om te spreken.
VERANT	8	Rollen en taken zijn niet altijd formeel vastgelegd of opgevolgd.
MELD	6	Onzekerheid over meldroutes en bescherming van melders.
TIJD	5	Integriteit krijgt aandacht, maar niet structureel ingebed.
CTRL	5	Regels zijn bekend, maar handhaving is niet consequent.
TRANSP	4	Behoeft aan meer openheid over besluiten en opvolging.
TRAIN	3	Training gewenst om integriteit meer te vertalen naar de praktijk.

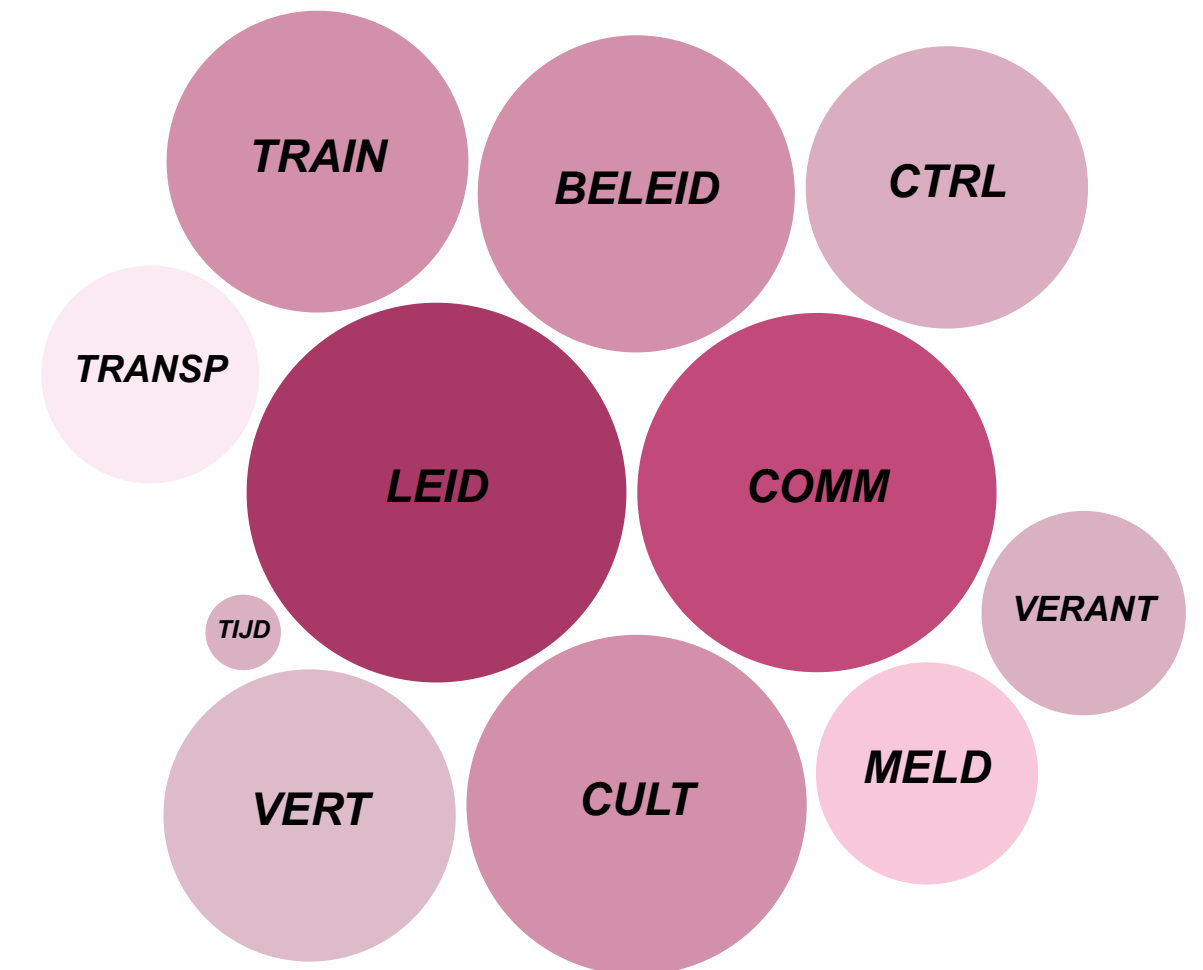
Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.

Kwalitatieve bevindingen

Hoe vaker een code voorkomt, hoe meer het onderwerp leeft binnen de organisatie. De codes zijn inhoudelijk samengebracht tot kernbevindingen, die aangeven hoe het onderwerp wordt ervaren. Codes zijn geformuleerd op basis van woordelijke antwoorden van de medewerkers. De analyse geeft dus weer wat mensen zelf aangeven, niet wat vooraf in de vragenlijststructuur zat.

CODE	Freq.	KERNBEVINDING
LEID	76	Voorbeeldgedrag en rechtvaardigheid van leidinggevenden zijn cruciaal voor integriteit.
COMM	68	Duidelijke communicatie en opvolging worden gemist.
CULT	61	Teamcultuur beïnvloedt het gevoel van veiligheid en eerlijkheid.
BELEID	53	Beleid bekend, maar niet altijd zichtbaar of consequent toegepast.
TRAIN	48	Wens voor praktische, terugkerende training over integriteit.
VERT	45	Medewerkers ervaren nog terughoudendheid en angst om kwesties te melden.
CTRL	42	Regels zijn aanwezig, maar worden niet altijd consequent gehandhaafd.
MELD	26	Onzekerheid over meldroutes; behoefte aan vertrouwen en bescherming.
TRANSP	25	Gebrek aan transparantie over beslissingen en opvolging van meldingen.
VERANT	22	Onvoldoende duidelijkheid over formele rollen bij toezicht en opvolging.
TIJD	3	Integriteit komt sporadisch aan bod in de dagelijkse praktijk.

Medewerkers



[Klik hier voor de volledige leeswijzer van de kwalitatieve bevindingen.](#)

grotere bubbel = vaker genoemd onderwerp

Kwalitatieve bevindingen

Integriteitsbeleving (verschillen)

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

BELEID - Bestaan en toepassing

Leidinggevenden ervaren verschillen per afdeling.
Medewerkers ervaren dat beleid niet altijd zichtbaar of consequent wordt toegepast.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Leidinggevenden zien zichzelf als dragers van integriteit.
Medewerkers ervaren dat leiderschap direct hun gevoel van eerlijkheid en integriteit beïnvloedt.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Leidinggevenden benadrukken dat terugkoppeling onvoldoende structureel gebeurt.
Medewerkers missen vooral duidelijkheid en opvolging.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden benoemen dat verantwoordelijkheden niet altijd duidelijk zijn vastgelegd.
Medewerkers ervaren onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor opvolging en toezicht.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Leidinggevenden geven aan meer vertrouwen en veiligheid te willen creëren.
Medewerkers ervaren terughoudendheid en angst om kwesties te melden.

MELD - Meldingen en bescherming

Leidinggevenden wijzen op onzekerheid en behoefte aan bescherming.
Medewerkers ervaren ook gebrek aan vertrouwen en opvolging.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (verschillen)**

De kwalitatieve analyse laat geen fundamentele tegenstellingen zien, maar wel verschillen in nadruk en ervaren urgentie tussen beide groepen.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Leidinggevenden vragen om handvatten om integriteit concreet te maken.
Medewerkers willen praktische training die regelmatig terugkomt.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

Leidinggevenden benadrukken invloed op aanspreekbaarheid en vertrouwen.
Medewerkers ervaren cultuur direct in hun gevoel van veiligheid en eerlijkheid.

CTRL - Naleving & consequenties

Leidinggevenden merken dat handhaving per afdeling verschilt.
Medewerkers voelen dat naleving in de praktijk niet consistent is.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Leidinggevenden vragen om meer openheid over besluiten.
Medewerkers ervaren dat gebrekkige transparantie vertrouwen belemmert.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Leidinggevenden geven aan dat integriteit niet vast verankerd is.
Medewerkers ervaren dat het slechts af en toe aan bod komt.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

BELEID - Bestaan en toepassing

Beleid is aanwezig en bekend, maar toepassing is niet consequent.

LEID - Leiderschap en voorbeeldgedrag

Voorbeeldgedrag en rechtvaardigheid van leidinggevenden zijn cruciaal voor integriteit.

COMM- Communicatie en terugkoppeling

Beide groepen vinden duidelijke en structurele communicatie essentieel.

VERANT - Verantwoordelijkheid

Rollen en verantwoordelijkheden rond opvolging zijn onvoldoende duidelijk.

VERT - Veiligheid en vertrouwen

Spreekveiligheid is nog niet op het gewenste niveau.

MELD - Meldingen en bescherming

Meldroutes worden als onzeker ervaren en bescherming van melders blijft nodig.

Kwalitatieve bevindingen **Integriteitsbeleving (overeenkomsten)**

Naast de verschillen zijn er ook belangrijke overeenkomsten in de bevindingen van leidinggevenden en medewerkers. De volgende thema's worden door beide groepen herkend.

TRAIN - Behoeftte aan training/kennis

Beiden willen praktische, herhaalde training.

CULT - Organisatiecultuur, normen, waarden

De cultuur in teams bepaalt hoe veilig medewerkers zich voelen om elkaar aan te spreken.

CTRL - Naleving & consequenties

Regels zijn aanwezig, maar worden niet overal consequent gehandhaafd.

TRANSP - Transparantie & eerlijkheid

Meer transparantie is gewenst in besluiten en opvolging.

TIJD - Prioriteit & aandacht

Integriteit krijgt aandacht, maar onvoldoende regelmatig of gepland.

Thema highlights

Wat zeggen respondenten van het ministerie van SOAW?

“Het moet door iedereen gedragen worden. Niet een wel en de ander niet.”

“Het instellen van een vertrouwenspersoon en het onderwerp moet elke maand op de agenda van werkoverleg terugkomen en besproken worden.”

“Er dient open en eerlijk gecommuniceerd te worden, zonder dat er represailles plaatsvinden, want dat maakt mensen bang en monddood!”

Wat opvalt binnen het ministerie van SOAW

1.

Leiderschapskloof kan integriteitscultuur belemmeren

Leidinggevenden zien zichzelf als dragers van integriteit (75%), maar medewerkers ervaren dit minder.

Deze discrepantie in perceptie vormt de kern van het probleem: intenties vertalen zich niet naar zichtbaar gedrag.

2.

Beleid lijkt grotendeels op papier te blijven

Gemiddeld 44% consistentie in toepassing, ondanks 48% aanwezige procedures. Het integriteitsbeleid wordt niet consequent toegepast in de dagelijkse praktijk, waardoor het zijn waarde verliest.

3.

Cultuur van stilte ondermijnt meldbereidheid

23% voelt zich vrij om kritiek te uiten, 15% voelt zich veilig om misstanden te melden. Angst en gebrek aan vertrouwen in opvolging zorgen voor een gesloten cultuur waar problemen niet boven water komen.

4.

Gebrek aan kennis

46% kennisniveau (KI) en 33% kent de vertrouwenspersoon.

Medewerkers lijken niet over de basiskennis te beschikken om integriteitsvraagstukken goed te adresseren.

5.

Leiders weinig zichtbaar

Gebrek aan training, terugkoppeling en heldere verantwoordelijkheden.

Zonder structurele toepassing in HR-processen en meetbare verantwoordingsplicht blijft elke verbetering tijdelijk.

OVERHEIDSBREDE CONCLUSIE

Baseline scan integriteitsbeleid

Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening



Rode draad in resultaten

Baseline scan

1. **Beleid is bekend, maar niet volledig benut**

Medewerkers zijn vaak op de hoogte van het bestaan van integriteitsbeleid, maar dit vertaalt zich niet in dagelijks handelen. De formele instrumenten (zoals gedragscodes en AO/IB) zijn onvoldoende zichtbaar, toegankelijk of begrijpelijk gemaakt voor de werkvloer. Het beleid blijft een abstractie.

2. **Cultuur van terughoudendheid**

Wat lijkt op een onveilig klimaat is de grootste belemmering voor integriteit. Medewerkers voelen zich niet vrij om kritiek te uiten of misstanden te melden, veelal uit angst voor represailles. Het structureel ontbreken van terugkoppeling na meldingen ondermijnt het vertrouwen in procedures volledig.

3. **Leiderschap mist consistentie en zichtbaarheid**

Leidinggevenden zijn zich vaak niet bewust van de perceptie van hun team. Waar zij zichzelf zien als voorbeeld, ervaren medewerkers hun gedrag als wisselvallig en niet consequent. Intentie wordt niet omgezet in zichtbaar, voorspelbaar en bespreekbaar voorbeeldgedrag.

4. **Hard controls zijn onvolledig en inconsistent**

Essentiële waarborgen zoals een functionerend vertrouwenspersoonsysteem, een eed/belofte met betekenis, en heldere functiescheiding ontbreken of zijn onvoldoende bekend. Hierdoor ontstaan vermijdbare risico's en wordt naleving afhankelijk van individuen in plaats van robuuste processen.

Bottom line

De overheid heeft de blauwdruk voor integriteit klaarliggen, maar lijkt de verbinding die gelegd moet worden met ambtenaren te missen. Zonder een veilige cultuur, consistent leiderschap en heldere processen zal het beleid op papier blijven. De volgende stap is het bouwen van vertrouwen en het creëren van voorspelbare, consequente routines.

De fundering is gelegd,
de volgende stap is borging in gedrag, leiderschap en ritme.

Dit document (V 0.2.) is in december 2025 als definitieve versie aangeboden aan de Beleidsorganisatie van het Ministerie van Bestuur, Planning en Dienstverlening.

Bijlage I

Afkortingen en begrippenlijst

Abstractie beleid

Wanneer beleid te algemeen of theoretisch is geformuleerd, waardoor het moeilijk toepasbaar is in de praktijk.

AO – Administratieve Organisatie

De formele inrichting van werkprocessen, taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen een organisatie.

AO-procedures

Vastgelegde werkwijzen binnen de Administratieve Organisatie die beschrijven hoe taken worden uitgevoerd en gecontroleerd.

AO/IB – Administratieve Organisatie en Interne Beheersing

Het geheel aan processen en controles binnen de Administratieve Organisatie en Interne Beheersing die risico's beheersen en integriteit in werkprocessen borgen.

Baseline-scan/ nulmeting Integriteitsbeleid

Een eerste, systematische meting van de huidige stand van zaken rondom integriteit, beleid, bewustzijn en toepassing. Deze meting dient als referentiepunt voor toekomstige verbeteringen.

Blauwdruk voor integriteit

Een volledig uitgewerkt integriteitsbeleid dat klaarstaat, maar nog niet voldoende is ingebed in de organisatie.

Borging

Het duurzaam vastleggen en bewaken van afspraken, processen of kwaliteit, zodat deze betrouwbaar en consistent blijven functioneren.

CII-A – Aanwezigheid beleid

Indicator die meet in welke mate formele integriteitsinstrumenten aanwezig zijn, zoals gedragscode, meldproces, vertrouwenspersoon.

CII-C – Consistentie gebruik

Indicator die meet hoe het beleid in de praktijk wordt toegepast.

Cross-sectionele survey

Onderzoek dat op één moment data verzamelt om een momentopname van een populatie te geven; toont relaties maar geen oorzaken.

Cultuur van terughoudendheid

Een cultuur waarin medewerkers niet durven spreken of melden door angst voor negatieve gevolgen.

Eed/belofte

Een formele, plechtige verklaring waarin medewerkers beloven de regels, normen en waarden van de organisatie na te leven en integer te handelen.

Essentiële waarborgen

Cruciale integriteitsmaatregelen zoals vertrouwenspersoon, functiescheiding, toezichtprocessen en een betekenisvolle eed/belofte, die samen het integriteitssysteem beschermen.

Bijlage I

Afkortingen en begrippenlijst

Fysieke beveiliging

Maatregelen om fysieke toegang te reguleren, zoals sloten, toegangspassen en beveiligde ruimtes, om vertrouwelijke informatie en middelen te beschermen.

Formele basis

De aanwezigheid van formele structuren zoals beleid, regels, procedures, AO/IB, meldprocessen en toezichtmechanismen.

Functioneringsgesprekken

Periodieke gesprekken tussen leidinggevende en medewerker waarin prestaties, gedrag, ontwikkeling en aandachtspunten worden besproken.

Functiescheiding

Het opdelen van kritieke taken over meerdere personen om risico's op fraude, misbruik of belangenverstremeling te verkleinen.

Gap

De geconstateerde kloof tussen wat formeel aanwezig is (beleid, instrumenten) en hoe dit daadwerkelijk wordt toegepast of ervaren in de praktijk.

Gedragscode

Een document waarin normen, waarden en gedragsregels voor medewerkers zijn vastgelegd met betrekking tot professioneel en integer handelen.

Geschenkenregeling

Vastgelegde regels voor het aannemen, melden en registreren van geschenken om ongewenste beïnvloeding te voorkomen.

Hard controls

Formele systemen en structuren zoals procedures, processen, AO/IB, meldprotocollen en richtlijnen die integriteit ondersteunen.

HR – Human Resources

De afdeling die verantwoordelijk is voor personeelsbeheer, werving, beoordeling, ontwikkeling en begeleiding van medewerkers.

Informatiebeveiligingsbeleid

Afspraken en maatregelen om informatie en systemen te beschermen tegen ongeautoriseerde toegang en misbruik.

Integriteitsbeleid

Het geheel van regels, waarden, richtlijnen en maatregelen dat integer handelen waarborgt binnen de organisatie.

Integriteitsbeleving

Hoe medewerkers en leidinggevendenden integriteit ervaren in de praktijk.

Integriteitsinstrumenten

Formele middelen zoals gedragscode, meldprocedures en vertrouwenspersoon die integriteit waarborgen

KI – Kennis & Inzicht

Indicator voor basiskennis van het integriteitsbeleid.

Kwalitatieve methode

Onderzoek dat dieper ingaat op ervaringen, betekenisgeving en percepties via open vragen, interviews of thematische analyse.

Bijlage I

Afkortingen en begrippenlijst

Kwantitatieve methode

Onderzoek waarbij data worden verzameld via gestructureerde vragen, percentages, gemiddelden en statistiek.

LTI – Leiderschap

Indicator die de voorbeeldfunctie en sturing door leidinggevenden meet.

Meldcultuur

De mate waarin medewerkers zich veilig voelen om misstanden te melden en vertrouwen hebben in opvolging.

Meldingsbereidheid

De bereidheid van medewerkers om een integriteitskwestie te melden.

Nevenwerkzaamheden/ nevenfuncties

Werkzaamheden naast de hoofdfunctie die gemeld moeten worden om belangenverstremgeling te voorkomen.

Ripple-effect

Een kettingreactie waarin één zwakke control leidt tot meerdere negatieve gevolgen voor gedrag, cultuur en integriteitsrisico's.

Scorekaarten

Overzichten van scores per indicator of thema.

Soft controls

Gedrag, cultuur, waarden en voorbeeldgedrag die beïnvloeden hoe formele regels worden toegepast.

Spreekcultuur

Indicator die de openheid over integriteitskwesties meet.

SUI – Subjectieve Integriteitsbeleving

Indicator die de persoonlijke ervaring van integriteit meet, zoals vertrouwen, veiligheid en aanspreekbaarheid.

Terugkoppeling

De informatie die aan een melder wordt gegeven over wat er met diens melding is gedaan.

vertrouwenspersoon

Een aangewezen medewerker die ondersteuning biedt bij integriteitskwesties en meldingen.

Vertrouwelijke informatie

Gegevens die beschermd moeten worden vanwege privacy, veiligheid of organisatorische gevoeligheid.

vertrouwenspersoonsysteem

De formele structuur en aanpak rondom vertrouwenspersoon, inclusief bereikbaarheid, rol, taken en opvolging.

Voorbeeldgedrag

Het zichtbare gedrag van leidinggevenden dat richting geeft aan wat medewerkers als norm zien.