



**Universiteit
Leiden**
The Netherlands

Integriteit bij het Rijk en ZBO's

Kerkhoff, A.D.N.; Van der Wal, Z.; Vrielink, S.; Janssen, T.

Citation

Kerkhoff, A. D. N., & Van der Wal, Z. (2022). Integriteit bij het Rijk en ZBO's. In S. Vrielink & T. Janssen (Eds.), *Onderzoeksnotities voor de Staat van de Uitvoering op basis van het Werkonderzoek 2022* (pp. 50-62). Den Haag: Ministerie BZK/Ministerie OCW/Centraal Bureau voor de Statistiek. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3620616>

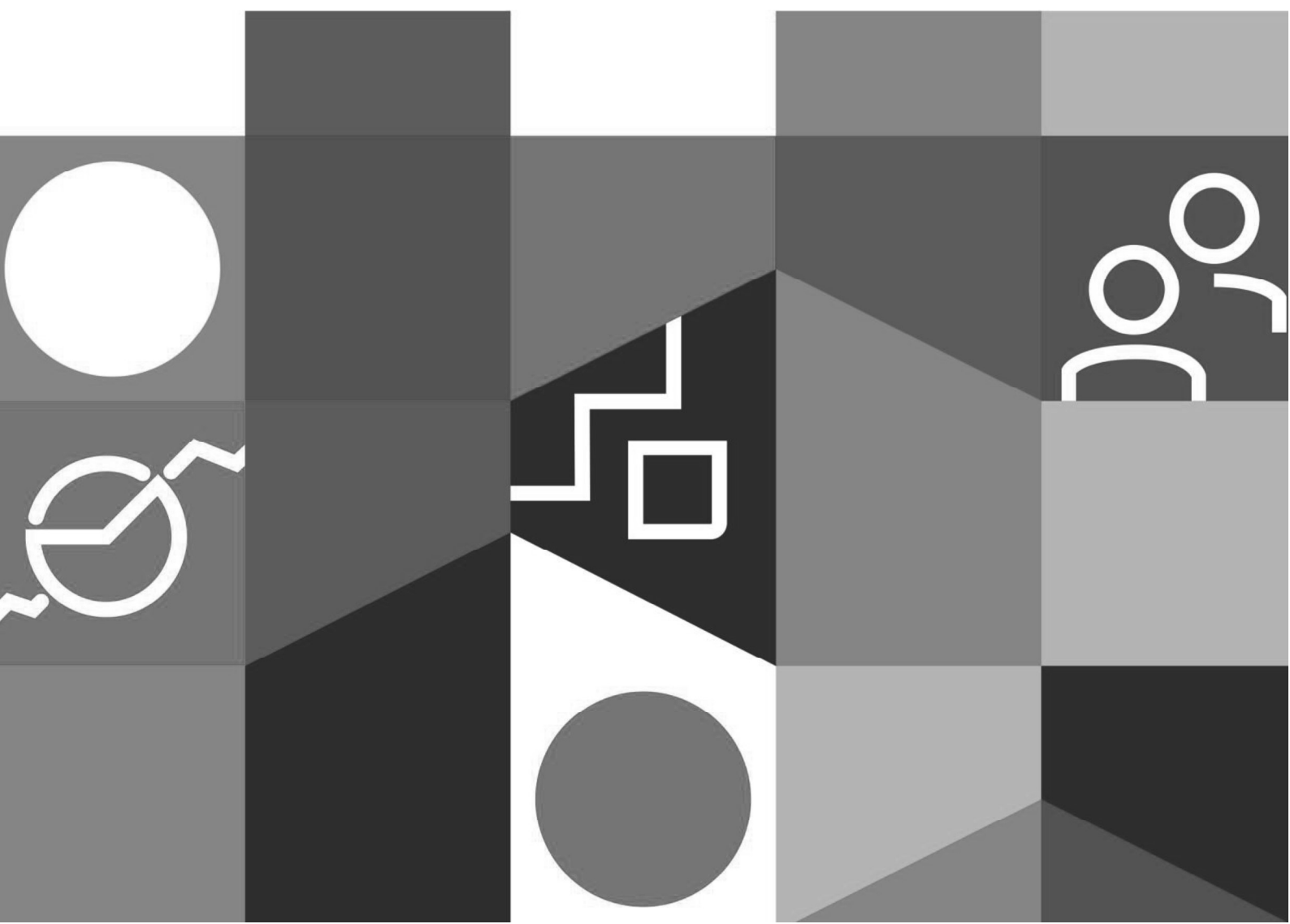
Version: Publisher's Version

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3620616>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Onderzoeksnotities voor de Staat van de Uitvoering op basis van het Werkonderzoek 2022



Colofon

Deze publicatie betreft onderzoeksnotities op basis van het [Werkonderzoek 2022](#) ten behoeve van de Staat van de Uitvoering 2022. Het Werkonderzoek is een coproductie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ministerie van OCW en het Centraal Bureau voor de Statistiek. Deze bundel is samengesteld door het programma Venster voor Medewerkers van ICTU.

Analyse en redactie:

Sil Vrielink

Tessa Janssen

In coproductie met auteurs onderzoeksnotities:

Prof. dr. Harry Garretsen, dr. Maite Laméris & prof. dr. Janka Stoker (Rijksuniversiteit Groningen)

Prof. dr. Sandra Groeneveld (Universiteit Leiden)

Dr. Rick Borst (Universiteit Utrecht/ICTU) & prof. dr. Mirko Noordegraaf (Universiteit Utrecht)

Dr. Toon Kerkhoff & prof. dr. Zeger van der Wal (Universiteit Leiden)

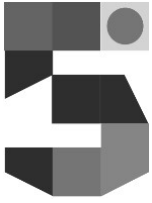
Dr. Mark Huijben (ICTU)

Den Haag, december 2022

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	5
1.1	Thematische analyses in coproductie met wetenschappers	5
1.2	Onderzoeksopzet Werkonderzoek	5
2	Managementpraktijken	7
2.1	Introductie	7
2.2	Het meten van managementpraktijken en prestaties in het Werkonderzoek	7
2.3	Descriptieve analyse van sub-dimensies en totaalscore van managementkwaliteit.....	9
2.4	Inzoomen op de sub-dimensies: wat vertellen de afzonderlijke praktijken?	13
2.5	Relatie met objectieve en subjectieve uitkomsten	15
2.6	Conclusie.....	16
	Referenties.....	17
	Bijlage bij hoofdstuk 2	18
3.	Werken aan werkklimaat.....	21
3.1	Inleiding	21
3.2	Resultaten.....	22
3.3	Conclusies en lessen voor beleid.....	31
	Referenties.....	33
	Bijlage bij hoofdstuk 3	34
4	Sociale veiligheid als voorwaarde voor een overheid die werkt.....	36
4.1	Introductie	36
4.2	Ongewenst gedrag en discriminatie	37
4.3	Een veilig werkklimaat	41
4.4	Gevolgen van een (on)veilig werkklimaat	43
4.5	Conclusie en lessen voor beleid.....	45
	Referenties.....	46
	Bijlage bij hoofdstuk 4	48
5	Integriteit bij het Rijk en ZBO's	50
5.1.	Inleiding	50
5.2.	Integriteitsbeleving.....	50
5.3.	Integriteitsdruk	54
5.4.	Een geïntegreerd beeld	55
5.5.	Determinanten voor integriteit	55
5.6.	Concluderende opmerkingen	58
	Referenties.....	59
	Bijlage bij hoofdstuk 5	60
6	Kwaliteit bedrijfsvoeringsfuncties van de overheid.....	63

6.1. Introductie	63
6.2. Resultaten	63
6.3. Relatie met het functioneren van de organisatie als geheel.....	67
6.4. Verband met de theorie over het goed organiseren van bedrijfsvoeringsafdelingen.....	69
6.5. Aanbevelingen	70
Onderzoeksverantwoording	71
Uitvoering Werkonderzoek	71
Steekproef en respons.....	71
Dataverzameling.....	72
Onderzoekdocumentatie en -data	73



Integriteit bij het Rijk en ZBO's

Dr. Toon Kerkhoff en Prof. dr. Zeger van der Wal (verbonden aan Universiteit Leiden).

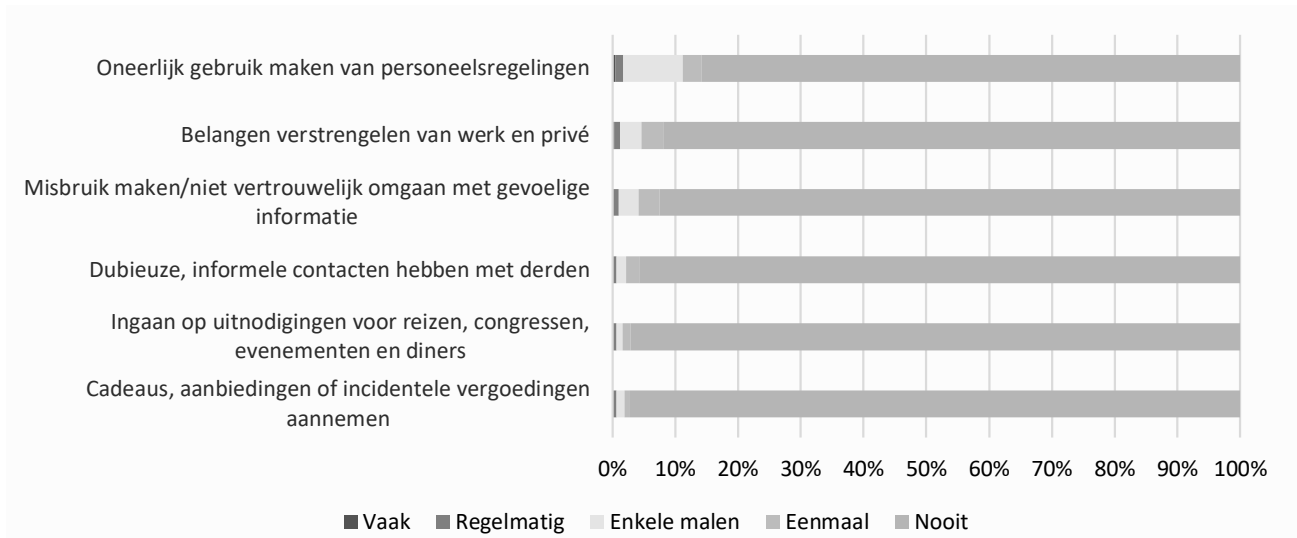
5.1. Inleiding

Het werk in de publieke sector is bijzonder. Ambtenaren vervullen een publieke taak en dienen het algemeen belang. Er worden daarom ook bijzondere eisen gesteld op het vlak van hun integriteit. In het Werkonderzoek is gekeken naar *integriteitsbeleving* (i.e. in hoeverre worden bepaalde vormen van niet-integer gedrag en/of een niet-integer werkhouding bij collega's daadwerkelijk waargenomen) en *integriteitsdruk* (i.e. in hoeverre worden ambtenaren onder druk gezet door leidinggevenden om niet-integer te handelen, bijvoorbeeld door regels te overtreden of informatie achter te houden). In deze eerste beschrijvende analyse van de data (betreffende ambtenaren Rijk, ZBO, enkele uitvoeringsinstanties en hoge colleges van staat) komen in paragraaf 5.2 de meest in het oog springende bevindingen met betrekking tot integriteitsbeleving en integriteitsdruk naar voren. Daarna komen in paragraaf 5.3 mogelijke verklaringen voor deze bevindingen aan bod, aan de hand van regressieanalyses naar factoren die mogelijk van invloed zijn op de integriteitsbeleving en integriteitsdruk. Voor dit laatste is in het Werkonderzoek vooral gekeken naar het effect van leiderschap, inclusie en sociale veiligheid. Gedurende de bespreking wordt her en der een vergelijking gemaakt met de uitkomst van het Werkonderzoek 2019 en vergelijkbaar nationaal onderzoek om data en bevindingen beter te kunnen plaatsen.

5.2. Integriteitsbeleving

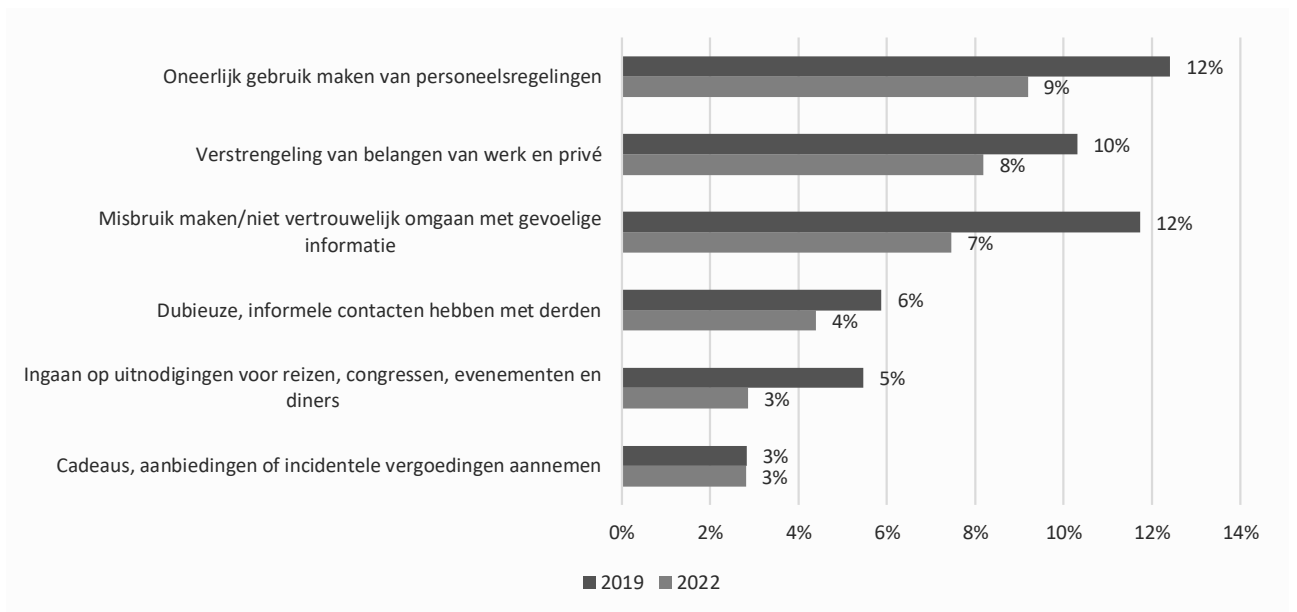
Om een beeld te krijgen van de *integriteitsbeleving* is een aantal specifieke vragen over integriteit opgenomen. Deze vragen zijn voor een deel ontleend aan de Monitor Integriteit en Veiligheid (I&O Research, 2016). Het gaat dan onder meer om vragen over het voorkomen van typen integriteitsschendingen en de integere werkhouding van collega's. Aan medewerkers is gevraagd of zij de afgelopen 12 maanden bepaalde vormen van niet-integer gedrag hebben waargenomen. Uit Figuur 5.1 blijkt dat dit maar voor een klein deel van de respondenten geldt. Verreweg de meeste ondervraagden (bij Rijk of ZBO) hebben *geen* integriteitsschendingen gezien in het afgelopen jaar. Voor zover er niet-integer gedrag wordt geconstateerd, dan betreft dat verhoudingsgewijs het vaakst oneerlijk gebruik van personeelsregelingen, het onjuist omgaan met vertrouwelijke informatie en verstrengeling van belangen. Het aannemen van geschenken wat in strijd zou zijn met de gedragscode komt maar zeer zelden voor.

FIGUUR 5.1: RIJK/ZBO - FREQUENTIE VAN WAARGENOMEN GEDRAG IN DE AFGELOPEN 12 MAANDEN (%)



In vergelijking met het Werkonderzoek 2019 vallen bovendien enkele zaken op. Uit het Werkonderzoek 2019 kwam al naar voren dat medewerkers de integriteit van collega's over het algemeen positief beoordelen. Circa 85 procent van de ambtenaren gaf in die enquête aan zijn of haar collega's integer te vinden. Uit het Werkonderzoek 2022 komt een dergelijk positief beeld naar voren. Er is bovendien ogenschijnlijk sprake van een (sterk) verbeterde situatie. Vergeleken met 2019 is het aandeel medewerkers dat getuige is geweest van niet-integer handelen gedaald (zie Figuur 5.2). Dat geldt voor praktisch alle gemeten vormen van niet-integer gedrag, maar het sterkst voor oneerlijk gebruik van personeelsregelingen, misbruik van gevoelige informatie en ingaan op uitnodigingen. Een mogelijke verklaring hoeft echter niet per se gezocht te worden in beter of nieuw beleid. In plaats daarvan kan het vele thuiswerken (en dus minder direct contact met collega's) als gevolg van de coronapandemie ook goed voor deze resultaten gezorgd hebben.

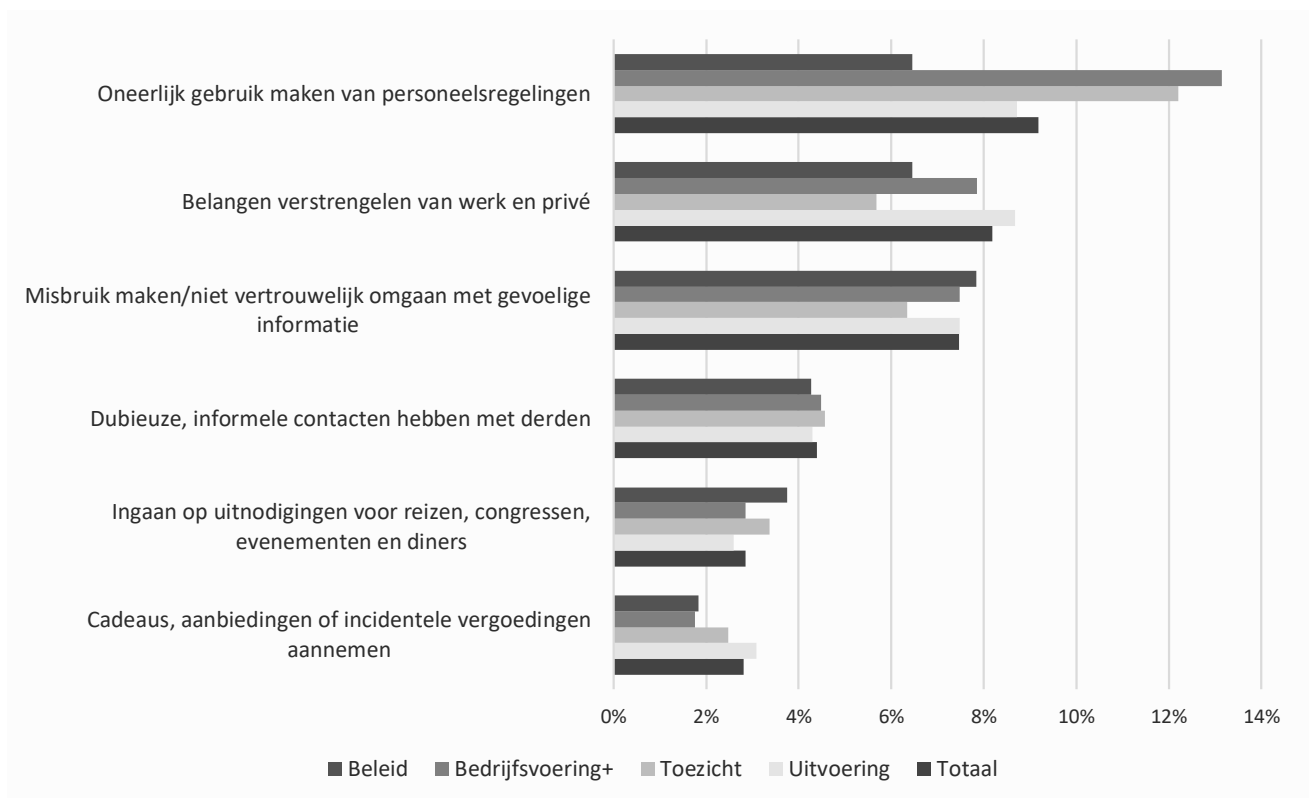
FIGUUR 5.2: RIJK/ZBO - FREQUENTIE VAN WAARGENOMEN GEDRAG IN DE AFGELOPEN 12 MAANDEN, 2019-2022 (%)



Het aandeel medewerkers dat getuige is geweest van niet-integer gedrag verschilt binnen het Rijk wel enigszins naar domein (zie Figuur 5.3).²⁹ Het valt op dat vooral bij de bedrijfsvoering en het toezicht relatief vaak oneerlijk gebruik van personeelsregelingen (het meest voorkomende type schending) wordt gesignaleerd. Dat lijkt logisch. Betere kennis van dergelijke regelingen bij HR en toezicht leidt immers in theorie ook tot meer kans op misbruik (én vermeende detectie en observatie daarvan). Ook opvallend is het voorkomen van relatief veel belangenverstremgeling van werk en privé (een bekende en essentiële determinant voor integriteitsschendingen) in de domeinen bedrijfsvoering en uitvoering in vergelijking met de domeinen beleid en toezicht. De situatie bij bedrijfsvoering en uitvoering (d.w.z. agentschappen/diensten en ZBO's) verschilt echter niet noemenswaardig ten opzichte van het gemiddelde.

Het mag als een goede ontwikkeling worden beschouwd, dat verstremgeling van werk/privé juist bij toezicht relatief weinig lijkt te spelen. Veelal sporen de bevindingen met algemene verwachtingen ten aanzien van het domein. Het is, bijvoorbeeld, ook logisch dat medewerkers in het domein beleid relatief eerder getuige zijn van misbruik maken van informatie (deze is hier immers als eerste voorhanden) en het ingaan op uitnodigingen (de beleidsmakers zijn in theorie de meest interessante partners om mee in zee te gaan).

FIGUUR 5.3: AANDEEL MEDEWERKERS (RIJK/ZBO) DAT GETUIGE IS GEWEEST VAN NIET-INTEGER HANDELEN (%)

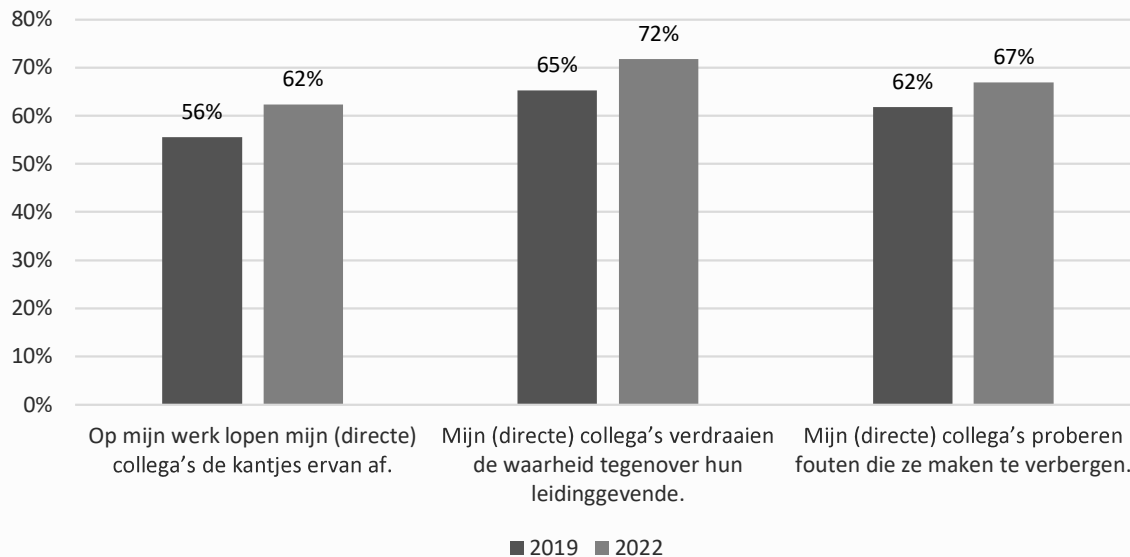


Naast vragen over waargenomen specifieke integriteitsschendingen, zijn in de enquête ook stellingen opgenomen over de integere werkhouding van collega's. Deze stellingen zijn negatief geformuleerd. Dit betekent dat respondenten die het met de stellingen eens zijn, de werkhouding niet-integer vinden, en degenen die het daarmee oneens zijn de werkhouding wel integer vinden.

²⁹ Achter de gepresenteerde gemiddelden kunnen overigens wel aanzienlijke verschillen schuilgaan, bijvoorbeeld tussen afzonderlijke uitvoeringsinstanties. Hier gaan wij vanwege gebrek aan goede vergelijkende data verder niet op in.

Figuur 5.4 toont het oordeel over de integere werkhouding bij Rijk en ZBO's. Het figuur toont een redelijk positief beeld. Dit betekent dat medewerkers de werkhouding van collega's in de regel wel als integer beschouwen. Vergeleken met 2019 zijn ook deze percentages toegenomen, hetgeen betekent dat de integriteit nu beter wordt beoordeeld dan toen.

FIGUUR 5.4: RIJK/ZBO - STELLINGEN OVER INTEGERE WERKHOUING VAN COLLEGA'S (% [HELEMAAL] MEE ONEENS)



Per domein binnen het Rijk zijn er daarentegen wel (kleine) verschillen te zien in de integriteitsbeleving. Bij de beleidskernen wordt de integriteit van collega's net iets beter beoordeeld dan bij agentschappen, bedrijfsvoering, toezicht en uitvoering. De verschillen zijn klein, al kunnen individuele instanties het uiteraard beter of slechter doen, maar hier valt vanwege ontbrekende goed vergelijkende data niet veel over te zeggen. Tot slot is het opvallend dat er (weliswaar ook weer kleine) verschillen bestaan binnen het Huis van Thorbecke. Bij Gemeenten en Gemeenschappelijke Regelingen wordt de integriteit van collega's relatief slechter beoordeeld dan bij Rijk, Waterschappen en Provincie. Bij de Rechterlijke macht (formeel geen laag in het Huis maar in de enquête wel tezamen meegenomen) is de integriteitsbeleving relatief hoog. Uit het onderzoek van 2019 kwam eenzelfde beeld naar voren.

De gemeentelijke uitkomsten zijn interessant, zeker ook in het licht van de grote decentralisaties naar het lokale bestuursniveau van de afgelopen jaren. Uit internationaal onderzoek maar ook uit media berichten en bijvoorbeeld de integriteitsindex in *Vrij Nederland* zien we ook dat veel integriteitsproblematiek lokaal speelt (Van der Wal, 2017). Een vaak aangedragen verklaring zijn de persoonlijke verhoudingen, een 'ons kent ons' cultuur en het feit dat lokaal bestuur dicht in de nabijheid van burgers en bedrijven afspeelt (Van den Heuvel, Huberts, Van der Wal en Steenbergen, 2010). Er bestaat inmiddels een kleine literatuur over 'local integrity systems' en de instrumenten die juist op lokaal niveau nodig zijn om integriteit te bevorderen, waarbij screening, periodieke monitoring van problematische deel- en dubbelbelangen bijvoorbeeld in het oog springende elementen zijn (Huberts & Six, 2012).

5.3. Integriteitsdruk

In de enquête zijn zoals gezegd naast vragen over *integriteitservaring* ook vragen opgenomen over de *integriteitsdruk* in de organisatie. Ook hier is sprake van een negatieve formulering van stellingen: respondenten die het met de stellingen eens zijn vinden de integriteitsdruk hoog en degenen die het daarmee oneens zijn vinden de integriteitsdruk laag. De antwoorden bij de stellingen over integriteitsdruk laten over het algemeen een positief beeld zien (Figuur 5.5). Het aandeel medewerkers (Rijk/ZBO) dat aangeeft dat het aankaarten van gevoelige zaken op het gebied van integriteit wordt ontmoedigd, is beperkt (5%). Bovendien zijn maar weinig respondenten (3%) van mening dat medewerkers door het management onder druk worden gezet om regels te overtreden, informatie achter te houden of een voorkeursbehandeling te geven. De meeste respondenten zijn het (helemaal) oneens met deze stellingen en ervaren dus geen integriteitsdruk. Wel vindt 1 op de 10 medewerkers dat de wil van bestuur en management leidend is voor de organisatie, ook als dat niet in lijn is met integriteitscodes. Dit laatste betekent dat het naleven van integriteitscodes kennelijk soms in het gedrang komt, door druk vanuit het bestuur of het management. Het gaat weliswaar om een kleine groep medewerkers, maar is niettemin mogelijk een belangrijk signaal.³⁰

Vergeleken met de gegevens uit het Werkonderzoek 2019 is de integriteitsdruk wel duidelijk afgenomen. Andermaal moet hier gezegd worden dat dit mogelijk ligt aan het vele thuiswerken (en dus minder direct contact met collega's) als gevolg van de coronapandemie. Minder direct contact met leidinggevenden levert in theorie wellicht ook minder integriteitsdruk op. De antwoorden op de stellingen over integriteitsdruk nodigen uit tot nadere analyse. Zo wordt er aan de ene kant kennelijk weinig tot geen druk ervaren om regels te overtreden, etc. maar aan de andere kant wordt de wil van het bestuur wel als leidend gezien en worden codes dus kennelijk soms opzijgezet. Dat lijkt wat tegenstrijdig. Een andere interessante uitkomst is dat het mogelijk beter gesteld is met ambtelijke tegenspraak (*speaking truth to power*) dan in 2019. Het aankaarten van gevoelige zaken kan kennelijk goed en beter dan 3 jaar geleden.

FIGUUR 5.5: RIJK/ZBO - STELLINGEN OVER INTEGRITEITSDRUK (% [HELEMAAL] MEE EENS)

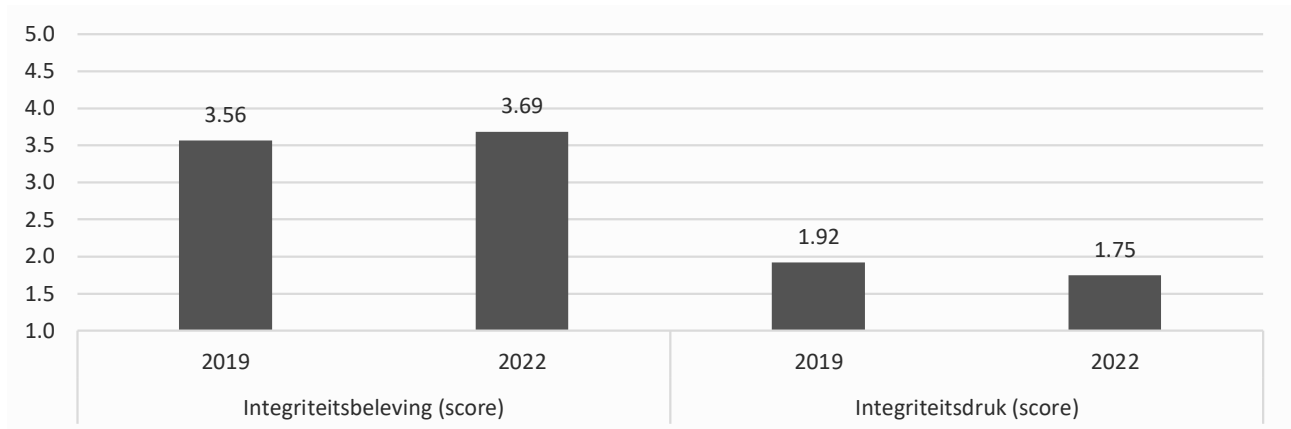


³⁰ Maar dit zegt mogelijk ook iets over het inherent beperkte nut en reikwijdte van codes *an sich*. De praktijk is vaak weerbarstiger en complexer dan een code en als gevolg hiervan zijn codes vaak breed en generiek. Juist leidinggevenden zullen vaak proberen integriteitskwesaties contextueel en oplossingsgericht aan te vliegen en van hen wordt ook in toenemende mate verwacht eerst het goede gesprek aan te gaan in plaats van al te rigide codes na te leven.

5.4. Een geïntegreerd beeld

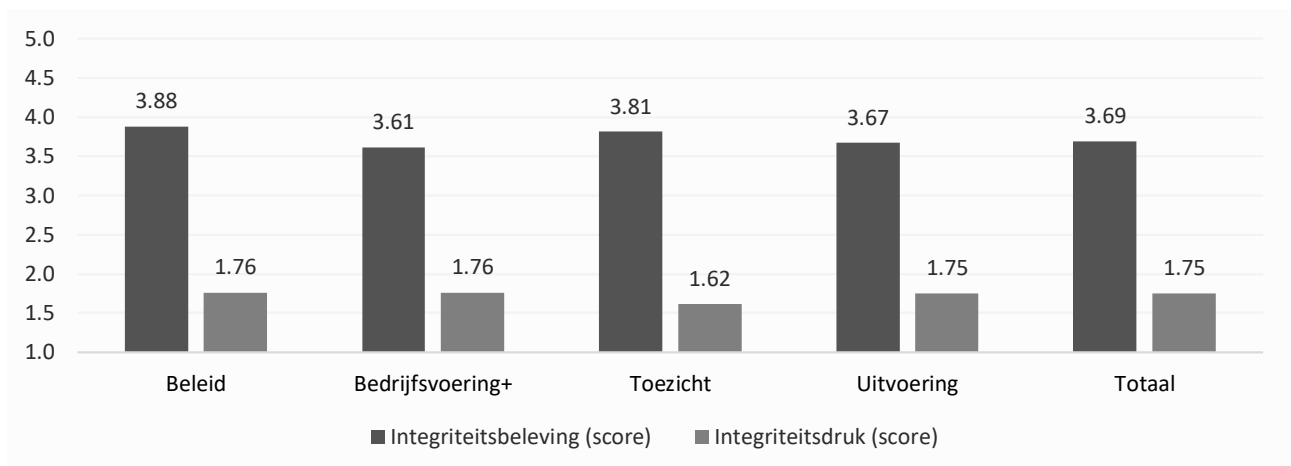
Op basis van de bovenstaande stellingen over integriteit en integriteitsdruk zijn twee meetschalen geconstrueerd (Figuur 5.6) die een geïntegreerd beeld weergeven van de beleving van integriteit en ervaren integriteitsdruk.³¹ De figuur laat zien dat de integriteit bij Rijk/ZBO over het algemeen positief wordt beoordeeld en dat de integriteitsdruk over het algemeen beperkt is. Vergeleken met 2019 is, zoals gezegd, de integriteitsdruk iets afgenomen.

FIGUUR 5.6: RIJK/ZBO - INTEGRITEIT EN INTEGRITEITSDRUK, 2019-2022 (GEM. SCHAALSCORES)



De verschillen naar domein zijn over het algemeen betrekkelijk klein (zie Figuur 5.7). Bij de beleidskernen wordt de integriteit een fractie beter beoordeeld dan in andere organisaties, maar de verschillen zijn erg beperkt. Dit laat onverlet dat afzonderlijke instanties het – wederom – uiteraard beter of slechter kunnen doen.

FIGUUR 5.7: RIJK/ZBO - INTEGRITEIT EN INTEGRITEITSDRUK, NAAR DOMEIN (GEM. SCHAALSCORES 2022)



5.5. Determinanten voor integriteit

Uit voorgaande analyses blijkt zodoende dat de integriteit bij Rijk en ZBO's over het algemeen positief wordt beoordeeld. Schendingen komen relatief weinig voor en de integriteitsdruk is laag. Vergeleken met 2019 is de

³¹ Uit factor- en betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de stellingen over integriteit en integriteitsdruk kunnen worden samengevoegd tot twee meetschalen. In verband met de interpretatie, zijn de items over de integere werkhouding hierbij gecodeerd; zodat een lage score (1) wijst op een niet-integere werkhouding en een hoge (5) op een integere werkhouding.

ervaren integriteit bovendien toegenomen. Met behulp van regressieanalyses is onderzocht in welke mate bepaalde factoren van invloed zijn op *integriteitservaring* en *integriteitsdruk*. Hierbij is gekeken naar het effect van integriteitsbeleid en leiderschap (dat wil zeggen voldoende doen om schendingen te voorkomen en adequaat reageren als schendingen toch gebeuren) en werkklimaat (dat wil zeggen transformationeel leiderschap, inclusie en sociale veiligheid). In de analyse Rijk/ZBO is bovendien ook weer rekening gehouden met verschillen per bestuurslaag en domein.

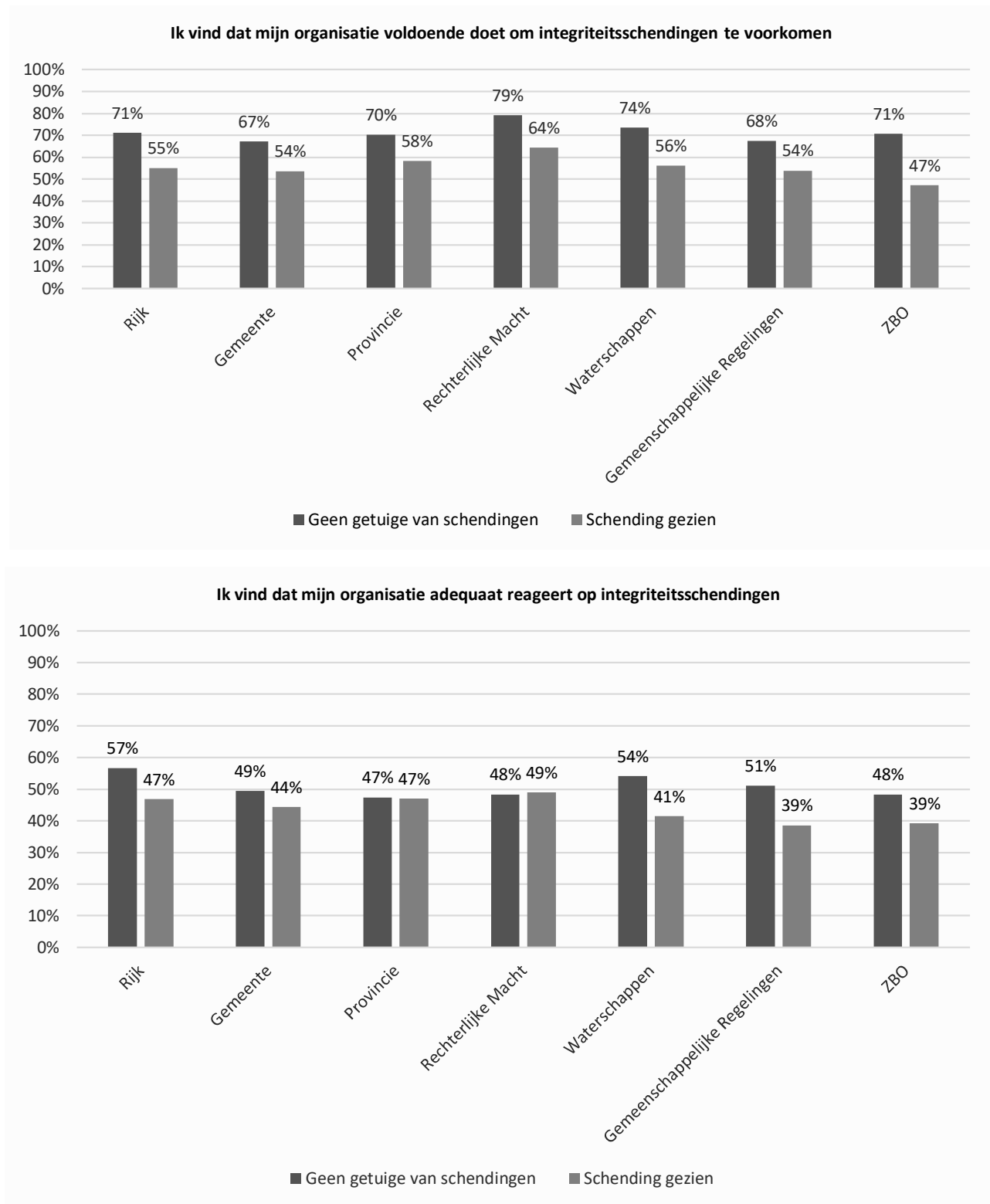
5.5.1. De rol van leiderschap en werkklimaat

Op de vraag of de organisatie voldoende doet om integriteitsschendingen te voorkomen wordt per bestuurslaag overwegend gelijk geoordeeld (zie Figuur 5.8). Verreweg de meeste respondenten binnen iedere laag (Rijk, Gemeente, Provincie, Waterschappen plus Gemeenschappelijke regelingen, Rechterlijke macht en ZBO's) zijn het hiermee eens. De verschillen per bestuurslaag zijn dus miniem. Ook hier wijken Gemeenten en Gemeenschappelijke regelingen echter in negatieve zin wel iets af van de rest. Wordt er verder gekeken naar verschillen per domein dan zijn deze ook over het algemeen beperkt. Tegelijkertijd is het enigszins opvallend dat men in de beleidskernen iets negatiever lijkt over het handelen van de eigen organisatie, vergeleken met uitvoeringsorganisaties, bedrijfsvoering en toezicht. Het effect van het type organisatie is echter beperkt.

Een andere observatie is dat medewerkers die wel (eens) een schending hebben waargenomen aanzienlijk negatiever lijken te oordelen over de organisatiecapaciteit ten aanzien van het voorkomen van schendingen (hetgeen redelijk voor zich spreekt) en het adequaat afhandelen van integriteitsproblematiek (hetgeen impliceert dat effectiviteit en nazorg nog wel te wensen overlaten). Mensen die aangeven geen ervaring met integriteitsschendingen te hebben gehad zijn dus positiever over voorkomen en adequaat reageren van de organisatie (zie Figuur 5.8). Deels is dat logisch. Als je iets niet ziet ben je geneigd te denken dat het wel goed zit. Maar het levert wel ook een risico van 'see no evil, hear no evil' op: omdat men denkt dat het allemaal wel snor zit, zal men bepaald gedrag ook wellicht minder snel als problematisch ervaren (Van der Wal, Graycar & Kelly, 2016). In een analyse van het werkonderzoek 2019 is naar aanleiding van een soortgelijke observatie bovendien al het een en ander gezegd.³²

³² Zie 2020, pp. 59-60: Medewerkers die niet-integer gedrag waarnemen, oordelen ook een stuk minder positief over de werkhouding van collega's en de effectiviteit van het (preventieve en repressieve) integriteitsbeleid. Dit lijkt evident. Medewerkers die zelden of nooit integriteitsschendingen waarnemen, zullen er immers waarschijnlijk ook van uitgaan dat het wel snor zit met de werkhouding en het integriteitsbeleid. Tegelijkertijd is deze bevinding niet in overeenstemming met de in de literatuur vaak genoemde "integriteitsparadox". Die stelt dat meer (positieve) aandacht voor integriteit en de wil om integriteitsaffaires ook serieus te onderzoeken vaak samenhangen met een hogere constatering en/of frequentie van schendingen: "zoekt en gij zult vinden". Het is wel denkbaar dat medewerkers die vaker schendingen constateren ook een striktere opvatting hebben van wat een schending van norm of regel behelst en daarnaast minder snel geneigd zijn collega's als eerlijk en betrouwbaar te typeren.

FIGUUR 5.8: OPENBAAR BESTUUR VOORKOMEN SCHENDINGEN EN REACTIE OP SCHENDINGEN (% [HELEMAAL] MEE EENS)



Uit de verklarende analyses (zie bijlage, Tabel 5.1) blijkt verder dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op de integriteitsbeleving. Dit is uiteraard logisch maar onderschrijft wel weer even goed het belang van goed leiderschap.

Hetzelfde geldt voor een inclusief en veilig werkklimaat (op zichzelf uiteraard weer enigszins volgend uit goed transformationeel leiderschap). Naar mate het werkklimaat meer inclusief is en de sociale veiligheid beter wordt beoordeeld, neemt de ervaren integriteit toe. Daarbij is de sociale veiligheid duidelijk de belangrijkste bepalende factor.

Met betrekking tot integriteitsdruk komt uit de analyse van factoren die van invloed worden geacht een vergelijkbaar beeld naar voren (zie bijlage, Tabel 5.2). Ook hier spelen transformationeel leiderschap en het werkklimaat een belangrijke rol, al zijn de effecten in dit verband uiteraard omgekeerd: een positiever oordeel gaat samen met minder integriteitsdruk, en andersom. Inclusiviteit en sociale veiligheid bepalen ook hier in belangrijke mate of er integriteitsdruk wordt ervaren. Ook hier is vooral sociale veiligheid wederom de belangrijkste factor die integriteitsdruk bepaalt.

Daarnaast blijkt uit de logistische regressie (zie bijlage, Tabel 5.3) dat sociale veiligheid ook het risico op (het zien van) integriteitsschendingen het meest verkleint. Naar mate de sociale veiligheid stijgt, neemt de kans op integriteitsschendingen af. De kans op integriteitsschendingen verschilt bovendien in beperkte mate naar domein (toezicht kent een iets groter risico dan beleidskernen) maar verschillen tussen beleid en uitvoering zijn niet significant.

5.6. Concluderende opmerkingen

- In vergelijking met het werkonderzoek 2019 lijkt het beeld aangaande integriteit over de gehele linie iets positiever; dit geldt voor alle overheidslagen en domeinen en betreft zowel integriteitsbeleving als integriteitsinstrumentarium en de rol van cultuur en leiderschap.
- In lijn met veel (internationaal) onderzoek en media rapportages, en net als in het werkonderzoek 2019, speelt er relatief het meest aan integriteitskwesitie op lokaal niveau; een mogelijke verklaring daarvoor is niet alleen dat politiek en bestuur daar dicht op burgers en bedrijven opereren en sprake is van vele verstrengelingen en verbindingen (waardoor zichtbaarheid en meldingsbereidheid- en gemak ook groter zijn), maar ook dat er simpelweg de meeste ambtenaren van alle overheidslagen werkzaam zijn.
- Leadership matters: (transformationeel) leiderschap en werkklimaat zijn van grote invloed op integriteitsbeleving; wanneer medewerkers positief naar hun leidinggevenden en cultuur kijken, zijn hun opvattingen over integriteit ook positiever, en ervaart men (andersom) minder integriteitsdruk. Ook deze observaties komen overeen met die andere studies die laten zien dat leiderschap en cultuur vaak effectiever en op z'n minst aanvullend zijn op hardere beleidsinstrumenten zoals codes en regelingen; dit past ook helemaal bij de beweging van integriteit 1.0 (nadruk op 'hard controls'), via integriteit 2.0 (nadruk op 'soft controls') naar integriteit 3.0 (professionaliteit en vakmanschap).
- Integriteitsdruk: over het algemeen wordt weinig integriteitsdruk ervaren en dat geldt des te meer voor medewerkers met een positief beeld van hun leidinggevende. Dit verklaart waarschijnlijk ook waarom medewerkers soms waarnemen dat leidinggevenden niet in lijn met integriteitscodes handelen maar desondanks toch geen grote druk voelen; het zou overigens ook zo kunnen zijn dat zowel medewerkers als leidinggevenden codes simpelweg geen enorm effectief instrument vinden in het adresseren van integriteitskwesities.

Referenties

I&O Research (2016) *Monitor integriteit en veiligheid openbaar bestuur*.

Heuvel, J.H.J. van den, Huberts, L.W.J.C., Wal, Z. van der, & Steenbergen, K. (2010). Integriteit van het Lokaal Bestuur. Raadsgriffiers en gemeentesecretarissen over integriteit. Den Haag: Lemma.

Huberts L.W.J.C. & Six. F. E. (2012). Local Integrity Systems, *Public Integrity*, 14:2, 151-172.

Wal, Z. van der (2017). Vijfenentwintig jaar integriteit en integriteitsbeleid: Van 'Dales' tot Rutte II.

In: Uijlenbroek, J. (Red.) Staat van de Ambtelijke Dienst 2017. De motiverende overheid anno 2017. Den Haag: CAOP, 61-73.

Van der Wal, Z., Graycar, A., & Kelly, K. (2016). See no evil, hear no evil? Assessing corruption risk perceptions and strategies of Victorian public bodies. *Australian Journal of Public Administration*, 75(1), 3–17.

Bijlage bij hoofdstuk 5

TABEL 5.1 UITKOMSTEN REGRESSIEANALYSE INTEGRITEITSCORE RIJK/ZBO*

	β	Sig.
(Constant)		,000
Geslacht: vrouw	,016	,369
35-44 jaar	,042	,055
45-54 jaar	,028	,229
55+	,077	,002
Opleiding laag	-,084	,000
Opleiding middelbaar	-,130	,000
Niet-Westerse migratieachtergrond	-,018	,290
Westerse migratieachtergrond	,022	,191
Bedrijfsvoering	-,071	,001
Toezicht	-,045	,014
Uitvoering	-,105	,000
Transformationeel leiderschap (score)	,100	,000
Ethisch leiderschap**	-,002	,943
Inclusief werkklimaat (score)	,121	,000
Veilig werkklimaat (score)	,318	,000

* Adjusted $R^2 = .248$ | schaalscore.

** Stelling: Mijn direct leidinggevende laat regelmatig zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag.

TABEL 5.2: UITKOMSTEN REGRESSIEANALYSE INTEGRITEITSDRUK RIJK/ZBO*

	β	Sig.
(Constant)		0,000
Geslacht: vrouw	-,034	,043
35-44 jaar	-,054	,013
45-54 jaar	-,067	,003
55+	-,059	,014
Opleiding laag	,043	,012
Opleiding middelbaar	,021	,221
Niet-Westerse migratieachtergrond	,042	,013
Westerse migratieachtergrond	,000	,992
Bedrijfsvoering	-,019	,360
Toezicht	,001	,966
Uitvoering	,019	,378
Transformationeel leiderschap (score)	-,035	,121
Ethisch leiderschap**	-,082	,000
Inclusief werkklimaat (score)	-,203	,000
Veilig werkklimaat (score)	-,291	,000

* Adjusted $R^2 = .267$ | schaalscore.

** Stelling: Mijn direct leidinggevende laat regelmatig zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag.

TABEL 5.3: UITKOMSTEN LOGISTISCHE REGRESSIEANALYSE INTEGRITEITSSCHENDINGEN RIJK/ZBO*

	B	Sig.
Geslacht (vrouw=1)	-,009	,931
Leeftijdsklasse		,014
35-44 jaar	-,238	,143
45-54 jaar	-,335	,030
55+	-,480	,001
Migratieachtergrond		,061
Niet-Westerse migratieachtergrond	-,461	,030
Westerse migratieachtergrond	-,206	,254
Opleidingsniveau		,574
Opleiding laag	,031	,898
Opleiding middelbaar	-,002	,986
Opleiding onbekend	-1,456	,161
Domein		,252
Bedrijfsvoering	,150	,436
Toezicht	,536	,042
Uitvoering	,240	,099
Onbekend	,422	,284
Transformationeel leiderschap (score)	-,241	,005
Inclusief werkklimaat	-,150	,156
Veilig werkklimaat	-,695	,000
Constant	2,408	,000

* Nagelkerke R2 = .089