



Handreiking leidinggevenden bij integriteitsmeldingen

Integriteitsschendingen, een lastige aangelegenheid

De ervaring leert dat omgaan met (vermoedens van) integriteitsschendingen voor veel direct leidinggevenden een lastige aangelegenheid is. Vaak ontbreekt het – op zich is dat positief – aan de routine, ook binnen grotere organisaties. Security managers, HRM adviseurs en integriteitsfunctionarissen – die hier vanuit hun functie vaker mee te maken hebben – kunnen direct leidinggevenden echter proactief handreikingen geven.

tekst Johri Maat

Door dat de direct leidinggevende en de beklagde medewerker vaak al langer en intensiever een werkrelatie hebben levert een (vermoeden van een) integriteitsschending heftiger emoties op dan met derden zoals burgers, klanten of leveranciers: boosheid, teleurstelling, ongeloof of de bevestiging van het gevoel dat er 'iets' aan de hand zou zijn. Dit is normaal, de 'beklaagde' is immers ook een collega. Net zoals het normaal is dat ook de andere collega's een opvatting zullen hebben over de (vermeende) gedraging en de reactie van de direct leidinggevende en de organisatie hierop.

Niet altijd is gelijk duidelijk of het vermoeden van de integriteitsschending

ook kan worden bevestigd. De gedraging die een integriteitsschending lijkt te zijn kent wellicht een plausibele verklaring en ook met valse meldingen moet rekening worden gehouden. Daarom moet worden voorkomen dat er uitspraken worden gedaan of besluiten worden genomen die achteraf onvoldoende op feiten berusten.

MELDING HELDER KRIJGEN

Sommige direct leidinggevenden willen bij een vermoeden direct stevige stappen zetten en houden dan onvoldoende rekening met de juridische beperkingen en verschillende belangen, waaronder die van de beklagde. Maar het komt ook voor dat men alles direct wil overlaten aan 'de specialisten', wat voor hen weer een onnodige werklast tot gevolg heeft. Dit terwijl direct leidinggevenden een aantal stappen gerust zelf kunnen nemen om meer helderheid te krijgen over een integriteitsmelding.

VOORINGENOMENHEID

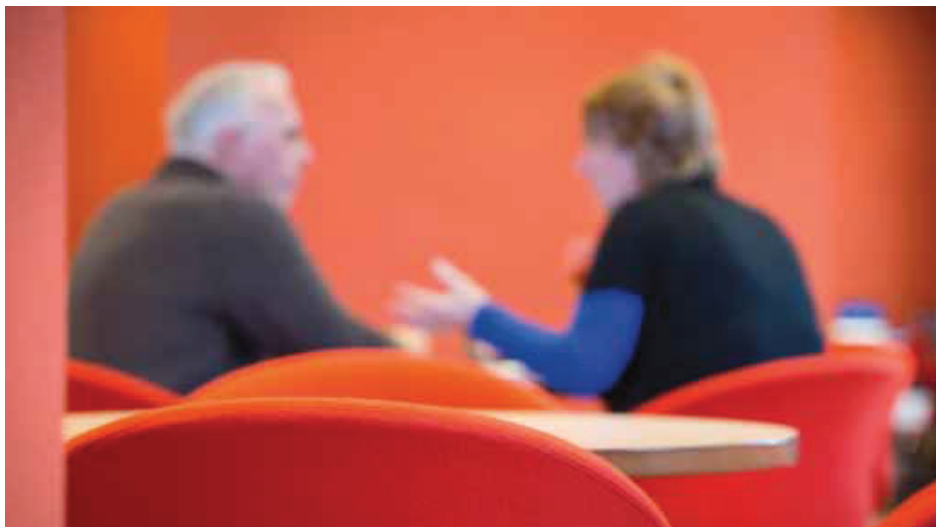
Wanneer er meer duidelijkheid is over aard en ernst van het vermoeden van de integriteitsschending, kan worden bepaald of deze door de direct leidinggevende zelf kan worden afgedaan. Hiervan is sprake wanneer er absolute zekerheid is dat er geen schending is begaan of wanneer er sprake is van ongewenst gedrag dat nog geen schending is en dat binnen de normale gezagsverhoudingen kan worden beheerst. Het is wel verstandig om hier een derde, zoals een HRM-adviseur, bij te betrekken. Wanneer deze duidelijkheid niet kan worden verkregen of

wanneer er concrete aanwijzingen zijn van integriteitsschendingen is het wel van belang dat 'de specialisten' (security manager, integriteitsfunctionaris, etc.) erbij worden betrokken. Algemeen kan worden gesteld dat activiteiten die de privacy van betrokkenen raken, binnen het domein van een intern onderzoek (feitenonderzoek) vallen. Zo'n onderzoek dient objectief te worden uitgevoerd door deskundigen met kennis en ervaring op dit terrein, met een proportionele inzet van onderzoeksmiddelen en goedkeuring vanaf het juiste niveau.

Omdat de direct leidinggevende en medewerker(s) op een later moment vaak weer met elkaar verder moeten is het van belang dat er voldoende objectiviteit en distantie wordt gegarandeerd, ook voor de relatie met de andere collega's. Bovendien zal een leidinggevende nooit echt neutraal onderzoek kunnen uitvoeren. Positieve en negatieve ervaringen en gevoelens zullen namelijk altijd tot een zekere vooringenomenheid leiden. Het moet direct leidinggevenden dan ook ten zeerste worden afgeraden (of verboden) zelf intern onderzoek te verrichten naar eigen medewerkers. Een direct leidinggevende wordt in het algemeen wel betrokken bij de onderzoeksopdracht en de beoordeling op basis van de uitkomsten van het onderzoek.

COMMUNICEREN

Het is goed om regelmatig met medewerkers en collega-leidinggevenden (bijvoorbeeld in het MT) te spreken



over gewenst en ongewenst gedrag. Wanneer er integriteitsissues binnen het eigen onderdeel spelen kan het soms verstandig zijn om dit – met inachtneming van de vertrouwelijkheid – ook met collega-leidinggevenden te bespreken. Mogelijk hebben deze ook ervaring op dit terrein en kan men samen tot een oplossing komen. Wanneer er echt sprake is van een (vermoeden van een) integriteitsschending is het noodzakelijk dat ‘de lijn’ – de eigen leidinggevende(n) – ook wordt geïnformeerd. Topmanagers houden in het algemeen niet van verrassingen. Het gaat er immers niet om dat er een integriteitsschending plaatsvindt,

maar om de wijze waarop hiermee wordt omgegaan. Natuurlijk moet er niet alleen ‘omhoog’ worden gecommuniceerd. Soms is het informeren van de werkomgeving noodzakelijk. Bijvoorbeeld omdat een medewerker plotseling niet meer op de werkplek aanwezig is of omdat er zichtbaar onderzoek plaatsvindt. Hierdoor kunnen speculaties ontstaan. Daarom dient er zorgvuldig te worden geïnformeerd, waarbij zowel de belangen van de organisatie als van de beklagde worden betrokken. Zo moet de doelgroep zo beperkt mogelijk zijn en ook de informatie die wordt gedeeld moet worden beperkt

tot het noodzakelijke. Het is verstandig om – indien mogelijk – ook de beklagde zelf hierbij te betrekken. Uiteraard dient dezelfde doelgroep ook te worden geïnformeerd over de afloop. Indien uit onderzoek blijkt dat de gedraging niet is begaan, er een plausibele verklaring voor is of – hoe onbevredigend dit ook kan zijn – geen oordeel mogelijk is, is het van belang dat de medewerker (ruimhartig) wordt gerehabiliteerd zodat deze weer normaal kan functioneren binnen de organisatie.

LEERPROCES

Vroeg of laat loopt nagenoeg elke leidinggevende aan tegen een (vermoeden van een) integriteitsschending bij een medewerker. Er is sprake van druk, urgentie en onzekerheid waarbij gehandeld móet worden. Hierbij kunnen verkeerde afwegingen worden gemaakt – zeker achteraf bezien – zowel door de direct leidinggevende zelf als door andere betrokkenen in dit proces. Door dit te erkennen en hier met elkaar open over te zijn resulteert een integriteitsmelding in een leerproces voor leidinggevende en organisatie. ■

Mr. J.H. Maat MSSM is werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Een direct leidinggevende kan (veelal) wel zelf:

- kosten telefonie- en dataverbruik medewerkers opvragen (zonder verkeersgegevens);
- eigen administraties raadplegen (zoals voorraadadministratie, financiële administratie, procesmanagementsystemen);
- personeelsdossier medewerkers raadplegen;
- open bronnen raadplegen (internet);
- aangifte doen van vermissing, diefstal, et cetera.

En in het kader van ordemaatregelen:

- het account van een medewerker laten bevriezen (om te voorkomen dat gegevens verloren gaan);
- een medewerker de toegang tot ICT-voorzieningen laten blokkeren;
- een medewerker de toegang tot de werkplek ontzeggen.

Een direct leidinggevende moet (veelal) niet zelf:

- verkeersgegevens telefonie- en dataverbruik van medewerkers opvragen (datum, tijdsduur en gekozen nummer);
- loggegevens toegangspas opvragen;
- camerabeelden raadplegen;
- onderzoek in de ICT-omgeving van een medewerker (laten) verrichten (zoals gebruik e-mail en internet);
- een particulier onderzoeks-/recherchebureau inschakelen of anderszins opdracht geven voor een feitenonderzoek richting een medewerker;
- bijzondere onderzoeksmethoden inzetten, zoals heimelijke observatie, afluisteren, volgen, doorzoeking werkplek, etc.