gemeente Noordwijk

Voorstraat 42
2201 HW Noordwijk

Postbus 298
2200 AG Noordwijk

T +31 (0)71 36 60 000

gemeente@noordwijk.nl
www.noordwijk.nl

KvK nummer 73538469
BTW NL8257.92.150.B01
IBAN NL34BNGH0285044621
BIC BNGHNL2G

Aan de leden van de Raad
van de Gemeente Noordwijk

Noordwijk, 6 april 2021

Uw kenmerk	:
Uw brief van	:
Zaaknummer	: 23472
Behandeld door	:
Verzenddatum	:
Onderwerp	: integriteitsbeoordeling
Bijlage(n)	:

Geachte leden van de Raad,

Op 22 juli 2020 heb ik u – in reactie op schriftelijke vragen gesteld door de fracties van D66, GroenLinks, PUUR en PvdA -geïnformeerd over de opdracht tot een externe beoordeling van ons integriteitsbeleid. In deze beoordeling wordt de vraag getoetst in hoeverre ons integriteitsbeleid onze bestuurlijke en ambtelijke integriteit ondersteunt, stimuleert en borgt. Daarbij wordt enerzijds gekeken naar de structuur van onze organisatie en de inrichting van de integriteitsorganisatie en anderzijds naar cultuur die bepalend is voor hoe wij met elkaar werken, ons denken en onze omgangsvormen. In de brief van 22 juli heb ik aangegeven met uw presidium te overleggen over de rol van de raad in de benodigde stappen. Op 10 februari 2021 zijn de resultaten van de externe beoordeling gepresenteerd aan het presidium. Ook zijn daarbij vervolgstappen die nodig zijn besproken.

De externe beoordeling van ons integriteitsbeleid is afgerond. Vanaf het begin heeft mij voor ogen gestaan dat deze evaluatie toekomstgericht moest zijn. Om deze toekomstgerichte aanpak te bevestigen, heb ik gevraagd om geen rapportage te maken over het verleden, maar wel een routekaart te maken voor de gemeente Noordwijk met het perspectief waar de gemeente naar toe wil en de stappen die daarvoor te zetten zijn. Dit heeft geresulteerd in deze brief met de opbrengst van de evaluatie en een routekaart, waarin de te nemen stappen zijn uitgewerkt. De bevindingen die beschreven staan in deze brief zijn opgehaald tijdens de evaluatie en afkomstig uit een documentenanalyse en gesprekken met raadsleden, collegeleden en medewerkers van de ambtelijke organisatie. De bevindingen zijn vervolgens gewogen door de onderzoekers die de evaluatie hebben uitgevoerd.

Bevindingen van de externe beoordeling

Per 1 januari 2019 is de gemeente Noordwijk ontstaan uit de voormalige gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout. Een van de redenen voor de fusie was het weerbaarder maken van het ambtelijk en bestuurlijk apparaat. Dat de nieuwe gemeente tijd nodig heeft om aan deze weerbaarheid te werken, is in de evaluatie nadrukkelijk aan bod gekomen. Het onderwerp integriteit moest vanaf de basis

worden opgebouwd en in de nieuwe organisatie neergezet worden. Ook kwam in de evaluatie naar voren dat er in de geschiedenis van de gemeente Noordwijk, en dan met name in de oude gemeente Noordwijk, verschillende vraagstukken hebben gespeeld waarbij de integriteit van betrokkenen ter discussie werd gesteld. Ondanks dat een aantal van deze vraagstukken van jaren terug dateert, spelen zij ook in de huidige periode weer op. Dat heeft effect op het functioneren van de gemeente als geheel en de verschillende organen daarbinnen. Gelijktijdig heeft het starten van de evaluatie er ook toe geleid dat er inmiddels beweging is gekomen in een aantal van de constateringen die hieronder worden beschreven. Waar daarvan sprake is, wordt dit toegelicht.

De evaluatie was primair gericht op de vraag naar de stand van zaken van het integriteitsbeleid en wat er nodig is om het ambtelijke en bestuurlijke integriteitsbeleid te versterken. Gedurende de evaluatie zijn ook waarnemingen gedaan die gaan over de inrichting van de organisatie en het ambtelijk bestuurlijk samenspel. Deze waarnemingen zijn van invloed op de mate waarin de gemeente in staat is zijn eigen weerbaarheid te organiseren. Daarom zijn deze waarnemingen ook opgenomen in deze brief. De bevindingen betreffen de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie. Zij worden hieronder per onderdeel toegelicht.

De gemeenteraad

Binnen de gemeenteraad maakt het onderwerp integriteit veel los. In zekere mate zorgt het onderwerp voor verdeeldheid binnen de raad en wordt er onderling veel spanning gevoeld. Er is in de gemeenteraad geen sprake van een gemeenschappelijk beeld van integriteit en integer bestuur. Ook bestaat er onduidelijkheid over de processen en werkwijzen die bijvoorbeeld vastgelegd zijn in de gedragscode. Zo verschillen de meningen over het instellen van een externe integriteitscommissie. Dit belemmert het maken van afspraken en werkwijzen op het gebied van integriteit, maar ook bestaat hierdoor onduidelijkheid over de vraag wie de raadsleden kunnen benaderen wanneer zij met een integriteitsdilemma te maken hebben of een integriteitskwestie signaleren.

Binnen de raad spelen kwesties en gedragingen uit het verleden uit de voormalige gemeenten opnieuw op en dit heeft invloed op de onderlinge samenwerking. Kwesties uit het verleden worden door raadsleden in verband gebracht met integriteit, waardoor het ter discussie stellen van de integriteit van leden van de raad ook politiek ingezet wordt. Dit wordt versterkt door een wij-zij denken op met name het woningbouwdossier in de gemeenteraad. Tussen de oppositie en de coalitie, tussen leden uit de vorige gemeenteraden Noordwijk en Noordwijkerhout. Een voorbeeld hiervan zijn de oplopende spanningen binnen de raadswerkgroep en vervolgens de gemeenteraad over de vestiging van de nieuwe Raadzaal. Deze spanningen staan een objectieve en inhoudelijke bespreking in de weg.

Het opnieuw inbrengen van zaken uit het verleden heeft verschillende oorzaken. Het komt voor dat raadsleden willen waarschuwen voor patronen die zij zien in vergelijkbare zaken die nu spelen en in het verleden niet goed zijn gegaan. Ook krijgen geruchten en berichten uit de samenleving en lokale media relatief veel aandacht. Veel raadsleden zagen de fusie als kans om zaken uit het verleden te ‘begraven’ maar zien dat de raad hier in de huidige samenstelling niet toe in staat is. Een aantal leden benoemt dat de relatief lange zittingstermijn van een groot aantal raadsleden vernieuwing in de weg kan staan.

In het fractievoorzittersoverleg wordt incidenteel gesproken over kwesties op het gebied van integriteit maar deze gesprekken worden als weinig constructief ervaren en in deze gesprekken worden onderwerpen snel persoonlijk gemaakt. Deze persoonlijke benadering vindt ook plaats tijdens raadsvergaderingen, er wordt veel op de man gespeeld en zodoende wordt de bal uit het oog verloren. Ook gebeurt het dat procedures worden gebruikt om politiek te bedrijven. De advisering over het proces door de griffie aan de gemeenteraad kan daarmee politiek gemaakt worden.

De gemeenteraad wordt ondersteund en geadviseerd door de griffie. Er is onduidelijkheid bij de griffie hoe de lijnen in Noordwijk lopen. Daarnaast brengt de geschiedenis met diverse vraagstukken op het gebied van integriteit samen met publicaties daarover en de druk die samenleving, politiek en bestuur naar elkaar voelen, dat de context en dynamiek van de gemeente Noordwijk niet doorsnee zijn. In dat licht is het de vraag in hoeverre de griffie in haar huidige samenstelling voldoende toegerust is.

De griffie heeft een aantal interventies ingezet om de raad integriteitsbesef bij te brengen en het gesprek over integriteit aan te jagen. Hierbij is in eerste instantie ingezet op de regels en protocollen en aanvullend is er een bijeenkomst georganiseerd. Opvallend is dat bij deze bijeenkomst gesproken is over fictieve casussen en dat het lastig wordt gevonden om concreet over lopende integriteitsdillema's te spreken.

Bij het werken aan integriteit in de raad wordt geen gebruik gemaakt van de integriteitscoördinator. Dat heeft enerzijds te maken met het feit dat de gemeenteraad en de organisatie los van elkaar opereren. Anderzijds is onduidelijk in hoeverre de integriteitscoördinator een rol heeft richting de gemeenteraad.

Het college

Bij het aantreden van het college is een risicoanalyse integriteit uitgevoerd. Vervolgens is in het college het gesprek gevoerd over integriteitsdilemma's. Het college is zich bewust van haar voorbeeldrol en hecht waarde aan een integer bestuur, maar is op het gebied van integriteit ook kwetsbaar. Dat heeft te maken met de eerder genoemde vraagstukken uit het verleden en de dynamiek van Noordwijk. Het bestuur in Noordwijk ontwikkelt zich. Het handelen vanuit relaties, wat dilemma's met zich bracht, maakt plaats voor het handelen vanuit rollen. Gelijktijdig handelen wethouders ook op hun eigen kompas, waardoor het in de praktijk soms lastig is te overzien wat de consequenties van dilemma's kunnen zijn. De risicoanalyse die bij het aantreden van het college is uitgevoerd, is daarna niet meer geactualiseerd. Mutaties die tot een aanpassing van de risico's leiden, blijven daardoor buiten beeld wanneer deze niet actief worden gemeld.

Er zijn geen protocollen of regelingen over de omgang met integriteitsdilemma's. De wijze waarop met een dilemma wordt omgegaan is afhankelijk van de inschatting van de individuele bestuurder. In de relatie tussen het bestuur en de gemeentelijke organisatie is het Noordwijkse Samenspel leidend. Hierin is beschreven hoe de ambtelijke organisatie en het bestuur samenwerken. Mede door de toepassing van deze werkwijze herstelt de relatie tussen het college en de organisatie zich. Over het algemeen is het college voor de organisatie aanspreekbaar op het gebied van integriteit en heeft de organisatie vertrouwen in het handelen van het college. Dit vertrouwen kan voor sommige dossiers als broos worden bestempeld door gebeurtenissen uit het verleden of onderwerpen die voortdurend terugkomen binnen de organisatie of samenleving.

Een goed functionerende bestuurlijke driehoek is essentieel voor het versterken en bewaken van de ambtelijke en bestuurlijke integriteit. In de bestuurlijke driehoek zoeken de gemeentesecretaris, de griffier en de burgemeester afstemming over zaken die de raad en het college raken. Dit samenspel functioneert ten tijde van de evaluatie onvoldoende. Vraagstukken op het gebied van integriteit worden binnen het eigen gremium opgepakt en de integriteitscoördinator van de gemeente wordt

daarin niet of onvoldoende benut. Dat versterkt het beeld dat het college en de gemeenteraad in deze afstemming te veel als eilanden worden beschouwd, waardoor de noodzakelijke verbanden niet ontstaan en de driehoek elkaar niet aanvult in het versterken van de organisatie en het politiek bestuurlijke samenspel. Inmiddels is de verbetering van de samenwerking in de driehoek opgepakt.

Gemeentelijke organisatie

In de gesprekken in de gemeentelijke organisatie is primair de nadruk gelegd op de inrichting van de integriteitsorganisatie en de werking daarvan. Tijdens de gesprekken bleek dat de wijze waarop de organisatie is ingericht nauw verband houdt met de inrichting en werking van de integriteitsorganisatie.

De gemeentelijke organisatie wordt gekenmerkt door de vele loyale en betrokken medewerkers, die met hart voor hun vak en voor de gemeente Noordwijk werkzaam zijn. Een deel van deze medewerkers werkte voorheen voor de voormalige gemeenten Noordwijk of Noordwijkerhout, een ander deel is nieuw in dienst gekomen sinds de fusie.

Na de fusie is gewerkt aan de inrichting van de integriteitsorganisatie. In de evaluatie is gebleken dat de integriteitsorganisatie van de gemeente Noordwijk ontoereikend is. In de afgelopen twee jaar zijn de belangrijkste integriteitsregelingen wel vastgesteld, maar de organisatie is hier niet bekend mee geraakt. Dat uit zich in het feit dat medewerkers de regelingen niet weten te vinden, maar ook in de constatering dat niet doorleefd is wat er wordt bedoeld met de inhoud van de regelingen. Er wordt niet gestuurd op het integriteitsbeleid, waardoor er geen gedeeld beeld over integriteit en de dilemma's waar je als medewerker mee te maken kan krijgen is ontstaan. Ook is er onvoldoende aandacht voor training en bewustwording.

In de organisatie is een integriteitscoördinator aangewezen, maar hiervoor is geen formatie vrijgemaakt. Hierdoor is geen sprake van een functie met een functieprofiel, maar van een rol. De integriteitscoördinator valt hiërarchisch direct onder de gemeentesecretaris, maar in de praktijk heeft de integriteitscoördinator daar tot nu toe onvoldoende profijt van omdat zij onvoldoende in positie is gebracht. Een voorbeeld daarvan is dat vraagstukken op het gebied van integriteit die in het college aan de orde kwamen, niet gedeeld werden met de coördinator.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij zelf integriteitsdilemma's herkennen en bespreekbaar maken. Hiervoor ontbreekt echter een procedure. Ook bestaat er onduidelijkheid over de rol van de teamcoaches bij integriteitsdilemma's van medewerkers. De wijze waarop zij ondersteunen en opschaling begeleiden verschilt per teamcoach.

Uit de gesprekken in de organisatie is gebleken dat de geschiedenis van de beide voormalige gemeenten nog steeds zijn schaduw legt op de organisatie, zij leeft als het ware voort in de nieuwe organisatie. Dit geldt in het bijzonder voor de voormalige gemeente Noordwijk. De ervaringen uit het verleden in combinatie met de dynamiek waarin directe lijnen lopen tussen de samenleving, de raad en het college, maakt dat de medewerkers van de organisatie 'handelingsverlegen' zijn geworden. Hiermee wordt bedoeld dat door ervaringen uit het verleden, medewerkers sneller geneigd zijn mee te buigen met de wensen van bestuur en raad. Een deel van de medewerkers is terughoudend om vanuit hun professie te handelen, wanneer druk gevoeld wordt uit de raad, het college of de samenleving. Dit leidt er toe dat naar de meest veilige oplossing wordt gewerkt, zonder dat getoetst wordt of dit ook de beste of meeste effectieve oplossing is. De druk van de samenleving in handelen en beeldvorming wordt constant gevoeld, evenals de angst dat het college en de gemeenteraad zich actief zullen bemoeien met de uitvoering van de werkzaamheden.

De gemeentelijke organisatie is sinds de fusie ingericht volgens de filosofie van zelforganisatie. De principes van zelforganisatie geven de medewerkers van de gemeente Noordwijk veel vrijheid om hun werk naar eigen inzicht in te richten. Omdat medewerkers werken in zelfsturende teams, hebben zij geen klassieke leidinggevenden. In plaats daarvan heeft ieder team een teamcoach. Deze rol is

nog in ontwikkeling. De invulling van de rol verschilt per team, er is hiervoor geen gemeenschappelijk handelingskader.

De keuze voor het model van zelforganisatie in combinatie met de gesignaleerde handelingsverlegenheid maakt kwetsbaar. Dit wordt versterkt doordat onduidelijk is in hoeverre de organisatiefilosofie goed geïmplementeerd is. Tijdens de gesprekken met medewerkers in het kader van de evaluatie is gebleken dat bij een deel van de medewerkers onduidelijkheid heerst over de vraag wat er binnen deze filosofie wordt verwacht van hen, de teamcoaches en de onderlinge samenwerking. Dit leidt tot onduidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en verwachtingen. Ook zijn diverse werkprocessen niet beschreven en is de interne control, bijvoorbeeld op kwetsbare plekken waar druk vanuit de raad, het college of de samenleving kan ontstaan, onvoldoende geborgd. De uitdaging is de organisatiestructuur en cultuur zo te richten dat deze bijdraagt aan de integrale samenwerking, het versterken van de risicocultuur en het nemen van verantwoordelijkheid in het managen van risico's en interne beheersing.

Samenvattend

De beoordeling laat zien dat Noordwijk zowel in de structuur als in de cultuur stappen heeft te zetten. In de structuur omdat de regelingen en protocollen nog onvoldoende doorleefd en herkend worden. In de cultuur omdat de regels, gedragscodes en protocollen nog niet zijn verankerd in onze manier van werken, in ons denken en onze omgangsvormen. De conclusies en aanbevelingen zijn besproken in het presidium, het college en de directie. De eensluidende behoefte die uit deze besprekingen naar voren komt is om, bewust van het verleden, vooruit te kijken en toekomstgericht te werken aan de aanbevelingen. Een van de eerste stappen die we willen zetten is om een stuurgroep integriteit in te stellen die de aanbevelingen zal oppakken en daarnaast in bredere zin de aandacht voor integriteit en weerbaarheid in de raad, het college en de organisatie zal bewaken. In deze stuurgroep, onder mijn voorzitterschap als hoeder van de bestuurlijke integriteit, zullen in elk geval de gemeentesecretaris en de griffier plaatsnemen.

Bijgaand treft u een routekaart aan met de noodzakelijke stappen om de ambtelijke en bestuurlijke integriteit en weerbaarheid van de gemeente Noordwijk te verstevigen en te bestendigen. Onderdeel van de routekaart is het instellen van een stuurgroep die sturing geeft aan het proces en interventies kan plegen op inhoud en planning. Het plan is onderverdeeld in twee fases, tot en met de zomer van 2022. Tegen die tijd is de nieuwe gemeenteraad van Noordwijk gekozen en een nieuw college aangetreden. Door nu de noodzakelijk stappen te zetten ter verbetering van de ambtelijke en bestuurlijke integriteit, starten de nieuwe gemeenteraad en het volgende college op een stevige basis om de goede dingen voor Noordwijk te kunnen doen.

Met vriendelijke groet,

Mw. W.J.A. Verkleij

Burgemeester gemeente Noordwijk

Routekaart

De routekaart ter verbetering van de ambtelijke en bestuurlijk integriteit en het versterken van de weerbaarheid richt zich op de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie. De routekaart is onderverdeeld in twee fasen:

Fase 1:

- de periode tot 1 november 2021, voor het leggen van een noodzakelijke basis voor versterking van de ambtelijke en bestuurlijke integriteit en weerbaarheid.

Fase 2

- de periode van 1 november 2021 tot 1 juli 2022, voor de uitvoering van de belangrijkste maatregelen ter versterking van de ambtelijke en bestuurlijke integriteit en weerbaarheid én een goede start van de nieuwe periode voor de raad en het college.

De horizon van de routekaart is de zomer van 2022, wanneer de nieuwe raads- en collegeperiode is gestart. Deze horizon is gekozen zodat de nieuwe gemeenteraad en het nieuwe college voortvarend aan de slag kunnen gaan.

Stuurgroep

Voorgesteld wordt om een stuurgroep in te richten die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de routekaart. De stuurgroep bewaakt dat de route die is bepaald wordt afgelegd, maar kan waar nodig activiteiten of planning aanpassen. Hierdoor wordt verankerd dat de routekaart behapbaar blijft voor de gemeenteraad, het college en de organisatie. Voorgesteld wordt om in ieder geval in de stuurgroep zitting te laten nemen de burgemeester als hoeder van de bestuurlijke integriteit, de (interim) gemeentesecretaris en de griffier. De integriteitscoördinator zal de stuurgroep ondersteunen en adviseren. Door de bestuurlijke driehoek als stuurgroep verantwoordelijk te maken voor het proces, wordt het reeds opgestarte proces tot verbetering van de samenwerking verder versterkt en wordt uitgedragen dat het een gezamenlijk proces is. Vanuit de stuurgroep is de gemeentesecretaris primair aanspreekpunt voor de uitvoering van de onderdelen voor het college en de ambtelijke organisatie. De griffier is primair aanspreekpunt voor de uitvoering van de onderdelen voor de gemeenteraad. De onderlinge taakverdeling en verantwoordelijkheden worden in de eerste vergadering van de stuurgroep vastgelegd.

De stuurgroep zal een aantal leden uit de gemeenteraad vragen om als klankbord te fungeren voor de activiteiten gericht op de gemeenteraad.

Fase 1: Noodzakelijke activiteiten (tot 1 november 2021)

basis voor versterking ambtelijke en bestuurlijke integriteit

Acties fase 1

Gemeenteraad

Voor de gemeenteraad moet een plan van aanpak worden opgesteld ter verbetering van de cultuur in de raad. Hierbij kan aangesloten worden bij het traject dat de gemeente met ProDemos inzet.

Jaarlijks worden raadsleden gevraagd hun nevenfuncties te actualiseren. Met ingang van 2021 wordt dit uitgebreid tot een risicoscan, waarbij raadsleden o.a. worden gevraagd ook hun (zakelijke) belangen op te geven. Om de bewustwording bij raadsleden te vergroten, wordt hierover met hen een individueel gesprek gevoerd. De analyse wordt daarnaast besproken met de burgemeester en de griffier, zodat zij de raadsleden kunnen ondersteunen bij de naleving van de adviezen.

Om te beoordelen in hoeverre de griffie voldoende is toegerust de gemeenteraad adequaat te ondersteunen, wordt in overleg met de werkgeverscommissie een benchmark van de capaciteit en de beschikbare functies op de griffie gemaakt.

Er wordt een protocol integriteitsschendingen opgesteld met daarin aandacht voor de rollen van de burgemeester en het presidium. Dit protocol dient ter vervanging van de eerder voorgestelde externe integriteitscommissie uit de gedragscode, die voortvloeit uit de gedragscode. Het voordeel van een protocol boven een integriteitscommissie, is dat de raad hiermee een extra eigen verantwoordelijkheid krijgt in de bestuurlijke integriteit. Een commissie kan daarentegen te gemakkelijk tot een tribunaal verworden.

Om het onderwerp integriteit onder de aandacht te blijven houden wordt er ten minste tweemaal per jaar een (verplichte) bijeenkomst voor de gemeenteraad over integriteitsdilemma's georganiseerd, waarbij men het moreel appel van de gedragscode verder invulling geeft. In deze bijeenkomsten is ruimte om integriteitsdilemma's die zich in de raad hebben voorgedaan te bespreken en evalueren en vooruit te kijken naar dilemma's die op korte termijn mogelijk aan de orde gaan komen. De bijeenkomsten vallen onder de verantwoordelijkheid van de burgemeester en de griffier, in samenwerking met de stuurgroep.

De in het verleden door de gemeenteraden uitgevoerde en/of bekrachtigde onderzoeksrapporten op het gebied van integriteit, woningbouw en gebiedsontwikkeling worden op de gemeentelijke website vermeld en gelden als verdedigingslinie tegen nieuwe aanvallen op integriteit van bestuurders en ex bestuurders.

College

Het college moet inzichtelijk maken hoe het actief werkt aan een integer bestuur en wat het college hiervoor nodig heeft in het samenspel met de ambtelijke organisatie, de gemeenteraad en de samenleving. Dit vraagt om het opstellen van werkafspraken.

Het college maakt jaarlijks een update van de risicoanalyse van de collegeleden, waardoor deze actueel blijft. De adviezen die uit de analyses voortkomen worden in het gehele college besproken.

Daarnaast organiseert het college ten minste tweemaal per jaar een bijeenkomst over integriteitsdilemma's, hierin worden dilemma's waar het college mee te maken heeft gehad geëvalueerd en besproken.

Ambtelijke organisatie

De werving van de gemeentesecretaris moet gestart worden. In de tussenliggende periode is de interim - gemeentesecretaris eigenaar van de organisatieontwikkeling. De basis moet worden gelegd om een integriteitsorganisatie in te kunnen richten. Hiervoor is nodig dat de rol van integriteitscoördinator een functie wordt met een functieprofiel en formatie en dat er een integriteitscoördinator op dit profiel wordt geworven. De integriteitscoördinator werkt vervolgens aan een integriteitsuitvoeringsplan.

De vastgestelde organisatiefilosofie dient vervolgens geïmplementeerd te worden, hierbij heeft de gemeentesecretaris een leidende rol. Om dit goed ten uitvoer te brengen dienen er bijeenkomsten voor zowel teamcoaches als medewerkers georganiseerd te worden om de principes en werkwijzen op het gebied van zelfsturing te ontwikkelen. Hierdoor ontstaat er een gemeenschappelijke taal binnen de organisatie over zelfsturing. Om zelfsturing tot een succes te maken is aandacht nodig voor training van vaardigheden en competenties van zowel teamcoaches als medewerkers.

Ter aanvulling op het ontwikkelen van zelfsturing dient de interne controle verstevigd te worden, met name op de kwetsbare posities waar druk vanuit de gemeenteraad, het college en de samenleving gevoeld kan worden. Het 3 Lines of Defence model (3LoD) wordt verder gebracht en geborgd binnen de organisatie om dit ten uitvoer te brengen. Binnen dit model worden functionarissen met een specifieke rol en bijbehorend takenpakket benoemd en worden processen ingericht. Dit wordt zorgvuldig vastgelegd en geïmplementeerd binnen de organisatie.

Resultaten fase 1

- Een plan van aanpak ter verbetering van de cultuur van de gemeenteraad
- Actualisatie nevenfuncties en risicoscan raadsleden
- Een inventarisatie van de griffie in overleg werkgeverscommissie
- Een protocol integriteitschendingen voor de raad
- Een 'verdedigingslinie' tegen nieuwe aanvallen op integriteit tav de in het verleden door de gemeenteraden uitgevoerde en/of bekrachtigde onderzoeksrapporten
- Een werkplan voor het college met daarin afspraken omtrent integriteit
- Een update van de risicoanalyses van het college
- Naast de reguliere bijeenkomsten voor de raad, twee bijeenkomsten over integriteit te organiseren: één voor de raad en het college en één voor het college
- De basis van de integriteitsorganisatie is ingericht
- De implementatie van de nieuwe organisatiefilosofie
- Het 3 Lines of Defence (3LoD) model is verder gebracht en geborgd in de organisatie

Fase 2: Ambtelijke en bestuurlijke integriteit (periode 1 november 2021 tot 1 juli 2022)

uitvoering van de belangrijkste maatregelen ter versterking van de ambtelijke en bestuurlijke integriteit

Acties fase 2

Gemeenteraad

Met de gemeenteraad wordt gewerkt aan een nieuwe vergaderstructuur en cultuur waarin de inhoud centraal staat en op de bal in plaats van de man wordt gespeeld. Er worden afspraken gemaakt over de procedures en raadsleden worden hierin meegenomen en getraind. Ook de raads- en commissievoorzitters worden getraind in het leiden van de vergaderingen conform de aangepaste vergaderstructuur. Bij belangrijke beleidsstukken wordt gewerkt met startnotities en wordt het oude beleid geëvalueerd voordat het nieuwe beleid is vastgesteld.

Om de uitdagingen met de raad goed aan te gaan wordt er geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van de griffie. Zo worden de vaardigheden van de griffie versterkt om zich uit te spreken en stelling te nemen op het gebied van integriteit, als ook de kennis en kunde om raadsleden te coachen in hun raadswerk op het gebied van inhoud, proces en vorm.

Van de leden van de nieuw gekozen gemeenteraad wordt een risicoscan gemaakt en deze wordt met ieder raadslid individueel besproken. De analyse wordt daarnaast besproken met de burgemeester en de griffier, zodat zij de raadsleden kunnen ondersteunen bij de naleving van de adviezen.

College

Van de nieuwe collegeleden wordt voorafgaand aan hun benoeming een risicoanalyse gemaakt. De adviezen en eventuele beheersmaatregelen die hieruit voorkomen worden in het college besproken.

Ambtelijke organisatie

De heringerichte integriteitsorganisatie werkt aan een nieuw communicatieplan, zo kan het onderwerp integriteit op een goede manier onder de aandacht gebracht worden binnen de organisatie. Aanvullend ontwikkelt en organiseert de integriteitsorganisatie inspiratiesessies en trainingen op het gebied van integriteit. Hierbij is ook aandacht voor de rol van de teamcoaches bij integriteitsdilemma's. Centraal in deze bijeenkomsten staat het bewustzijn van het gedrag van ambtenaren, bestuurders en raadsleden en het effect daarvan op de samenleving. Het college en de gemeenteraad krijgen binnen deze trainingen en inspiratiesessies ook een rol.

Na de doorontwikkeling van het 3LoD-model kunnen concrete maatregelen genomen worden. Zo moeten kwetsbare en persoonsafhankelijke functies en rollen binnen de organisatie in kaart worden gebracht. Binnen die kwetsbare functies en rollen moet het vier-ogen principe ingevoerd worden om de interne controle te verbeteren. Aanvullend organiseert de integriteitsorganisatie weerbaarheids- en integriteitstrainingen voor medewerkers die in nauw contact staan met de samenleving.

Resultaten fase 2

- Nieuwe vergaderstructuur gemeenteraad
- Ontwikkeling van de griffie
- Risicoscan leden nieuw gekozen gemeenteraad
- Risicoanalyse nieuwe leden van het college
- Communicatieplan en bijeenkomsten vanuit de integriteitsorganisatie
- Uitvoering van het 3 Lines of Defence model (3LoD)