Berenschot



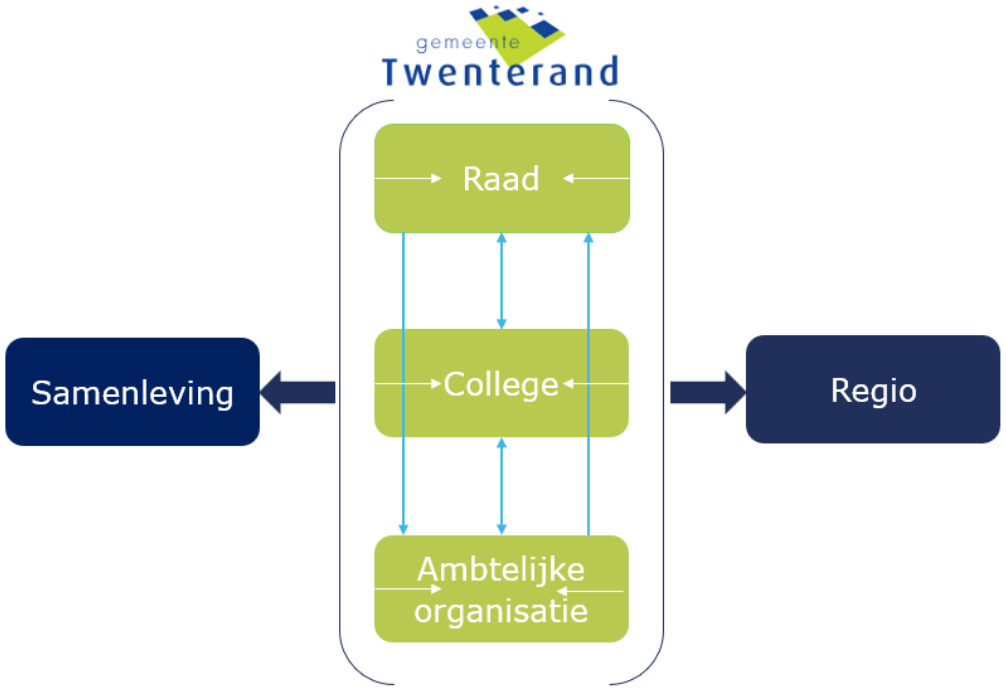
Samenwerken aan buffers en begrip

Programmaplan ten behoeve van het herstel van vertrouwen en de verbetering van de politiek-ambtelijke verhoudingen

MAART 2026

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Programmalijnen
3. Programmastructuur
4. Planning
5. Capaciteit





Berenschot

1. Inleiding

INLEIDING

Achtergrond

In 2024 is een MTO uitgevoerd onder medewerkers van de gemeente Twenterand. Aanleiding voor dit onderzoek waren signalen van medewerkers en oud-medewerkers over het (vermeend) niet integer handelen van meerdere bestuurders. Het onderzoek leverde resultaten op die nadere duiding nodig hadden. Dan ging het met name om de onderlinge omgang tussen organisatie, college en raad.
Hierop is door de NSOB in 2025 een verdiepend onderzoek uitgevoerd. Uit dit onderzoek kwamen patronen naar voren die het samenspel tussen organisatie, college en raad kenmerkten en door de NSOB worden getypeerd als destructieve dynamieken in de politiek-ambtelijke verhoudingen.
De NSOB spreekt over een politiek systeem dat uit balans is geraakt. De opstelling en het gedrag van de ene actor roept een bepaalde houding en bepaald gedrag op bij de andere actor. Bezien als systeem draagt daardoor ook iedere actor verantwoordelijkheid voor de ontstane dynamiek, aldus de NSOB. De NSOB doet ook een heel aantal aanbevelingen om deze destructieve dynamiek te doorbreken.

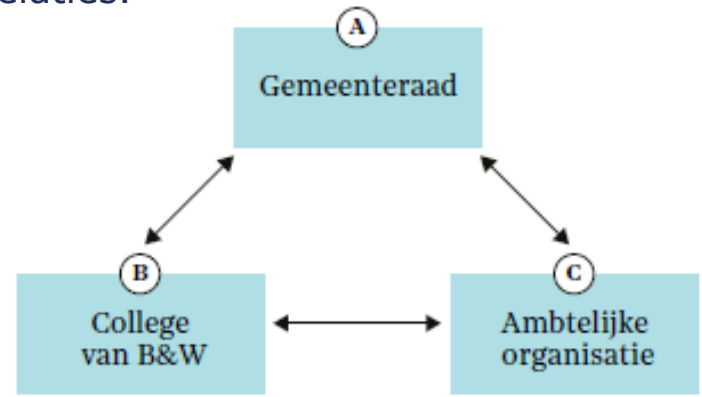
Begeleidingscommissie en programmaplan

De aanbevelingen van de NSOB zijn omarmd door college en gemeenteraad. Om opvolging te geven aan deze aanbevelingen is een begeleidingscommissie ingesteld bestaande uit collegeleden, raadsleden en ambtenaren.
Onder begeleiding van deze commissie is een programma vormgegeven. Dit programma is erop gericht het vertrouwen te herstellen en de politiek-ambtelijke verhoudingen te verbeteren. Dit programmaplan wordt vastgesteld door OR, College en Gemeenteraad. Tegelijkertijd is het geen statisch document. De begeleidingscommissie heeft het mandaat om binnen de kaders van het raadsbesluit XXX de stappen te zetten die nodig zijn. Bijvoorbeeld door aan de slag te gaan met de aanbeveling van de NSOB om het ‘systeem’ te openen, ook richting de regio.

INLEIDING

Doel

Het doel van dit programma is om het onderlinge samenspel in de driehoek gemeenteraad, college, organisatie te verbeteren. Waar uit het NSOB-rapport een beeld van wantrouwen, onveiligheid en geslotenheid naar voren komt is ons doel om de beweging te maken naar vertrouwen, veiligheid en openheid. Dat doen we door onze buffers op orde te brengen, door inzicht te krijgen in complexe dossiers en door te investeren in kennis en competenties, onze samenwerking en onderlinge relaties.



Ongelijkwaardig	⟹	**Gelijkwaardig**
Wantrouwen	⟹	**Vertrouwen**
Onveiligheid	⟹	**Veiligheid**
Afrekenen	⟹	**Leren**
Onbegrip	⟹	**Begrip**
Gesloten	⟹	**Open**
Winnen	⟹	**Gunnen**
Vertrek	⟹	**Behoud**
Ik	⟹	**Wij**

INLEIDING

Werkwijze

Samen

Verbetering van de politiek-ambtelijke verhoudingen is alleen mogelijk als dit gezamenlijk wordt gedaan. Dat betekent in samenwerking tussen organisatie, college en gemeenteraad. Gezamenlijkheid betekent ook dat iedereen bereid is te reflecteren op zijn of haar eigen handelen. Niet alleen met de vinger wijzen maar ook in de spiegel kijken. Dat iedereen zich eigenaar voelt van de opgave en moeite wil doen om daar een bijdrage aan te leveren. Dat gezamenlijk acties worden bedacht én uitgevoerd. Zonder gezamenlijkheid, geen herstel.

Balans tussen voortgang en vertraging

De behoefte aan het zetten van concrete stappen is groot. Tegelijkertijd zit er ook veel waarde in het proces en de vertraging die daarmee gepaard gaat. Waarde zit in het gezamenlijk maken en bespreken van een plan. In het uitwisselen over ervaringen, zowel positief als negatief. In het elkaar leren kennen en waarderen. In onze werkwijze zoeken we daarom de balans tussen enerzijds concrete acties en voortgang en anderzijds gesprek en vertraging. Voortgang betekent ook dat we met een aantal projecten uit dit programmaplan al zijn gestart en sommige zelfs al zijn afgerond op het moment dat dit programmaplan wordt vastgesteld.

Lange adem

Om het gewenste doel te bereiken is dit programma opgesteld. Dit programma bestaat uit programmalijnen waaronder vervolgens acties vallen. Uitvoering van deze acties is een eerste stap richting herstel van vertrouwen en verbetering van de politiek-ambtelijke verhoudingen. Tegelijkertijd is het daarmee niet klaar. Het werken aan vertrouwen en het onderlinge samenspel is iets van de lange adem. Doorlopende inzet is nodig om de verhoudingen te verbeteren maar ook om deze goed te houden. Het programma houdt op enig moment op maar dat betekent niet dat het werk daarmee af is.

INLEIDING

Programma

Toelichting

Een programma is een tijdelijke structuur waarin integraal gewerkt wordt aan een doorgaans ingewikkelde opgave. De opgave (herstel van vertrouwen en verbetering van het samenspel) is abstracter en vaak ingewikkelder dan bij een project. Hoewel er een beeld is hoe het gewenste doel te bereiken, staat van tevoren niet vast welke activiteiten daarvoor nodig zijn.

Hoofdstuk 2 bevat een opsomming van de activiteiten. Deze zijn ondergebracht in een aantal programmalijnen. Gedurende de looptijd van het programma kunnen er programmalijnen en projecten bijkomen of afgaan.

Om het programma uit te voeren, richting te geven aan het programma en toezicht te houden op de uitvoering is een programmastructuur nodig. Deze structuur is opgenomen in **hoofdstuk 3.**

Hoofdstuk 4 bevat een planning voor uitvoering van de activiteiten en projecten. In **hoofdstuk 5** is opgenomen welke capaciteit nodig is om het programmaplan uit te voeren.

Berenschot



2. Programmalijnen

B

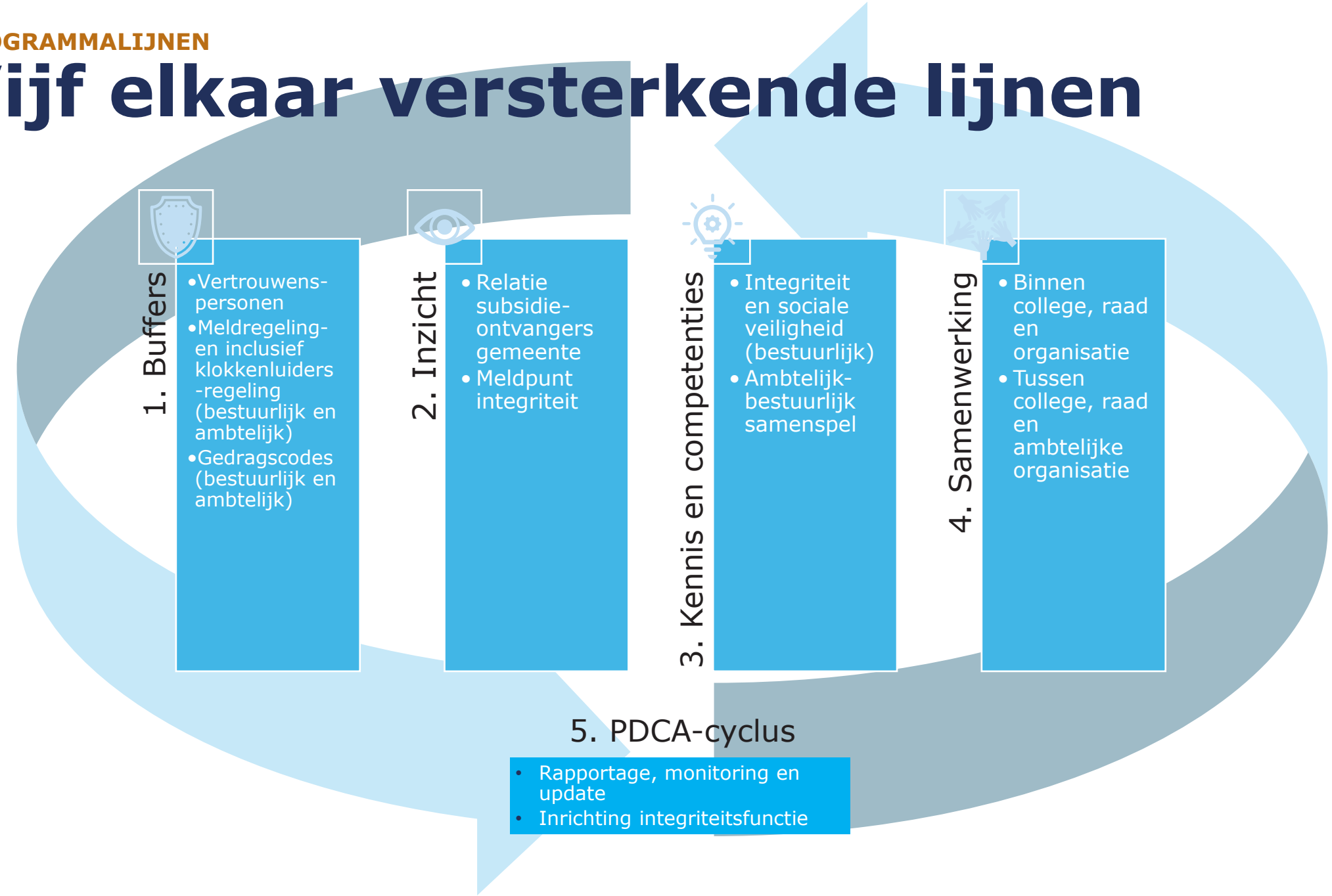
Lijnen en projecten

Het programmaplan is opgebouwd uit vijf samenhangende lijnen. Inzet op deze vijf lijnen is nodig voor het herstel van vertrouwen en de verbetering van de politiek-ambtelijke verhoudingen. Onder elke van deze lijnen vallen projecten. Elke van deze projecten heeft een eigen planning en actiehouder. De actiehouder is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project.
Een deel van de projecten is al gestart omdat uitvoering niet op zich kon laten wachten.

B

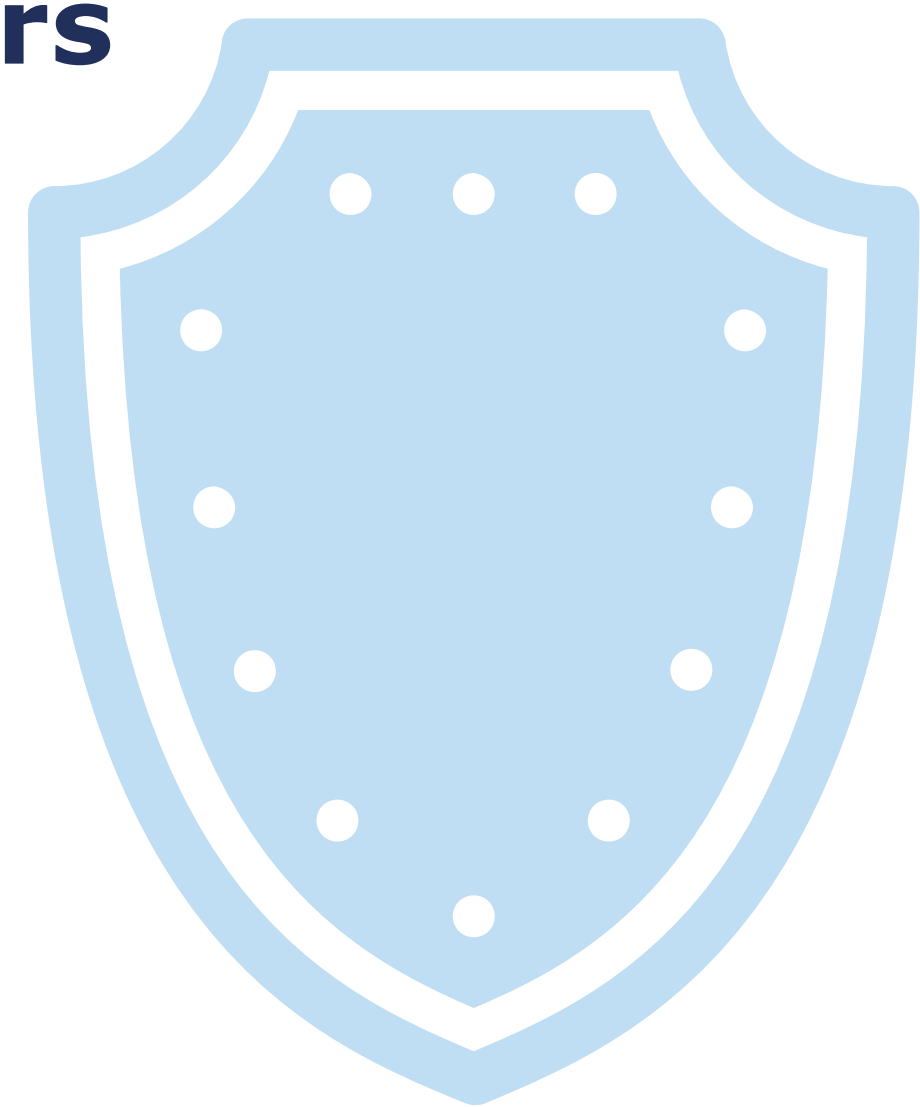
PROGRAMMALIJNEN

Vijf elkaar versterkende lijnen



B

1. Buffers



B

BUFFERS

Vertrouwenspersonen

Achtergrond

De NSOB concludeert dat de vertrouwenspersonen in de gemeente Twenterand ontoegankelijk zijn geworden, terwijl toegankelijkheid hier juist het uitgangspunt zou moeten zijn. Er waren tot voor kort binnen de gemeente Twenterand geen interne vertrouwenspersoon voor ambtenaren alleen externe vertrouwenspersonen. Inmiddels is er een interne vertrouwenspersoon geworven. Daarmee is een eerste stap gezet in het vergroten van de toegankelijkheid en het herstel van vertrouwen in de vertrouwenspersonen.

Daarnaast wordt aanbevolen ook voor de gemeenteraad en het college externe vertrouwenspersonen aan te stellen, en daarmee de aanbeveling van het ministerie van BZK te volgen.

B

BUFFERS

Vertrouwenspersonen ambtelijk

Plan van aanpak

Actie

- Versterking functie vertrouwenspersonen ambtelijke organisatie bestaande uit:
  - Werving vertrouwenspersonen
  - Zowel mannelijk als vrouwelijk
  - Verspreid over de organisatie (verschillende functies/afdelingen)
  - Integriteit en ongewenste omgangsvormen
  - Werving en selectie op basis van een functieprofiel
  - Opleiding vertrouwenspersonen
  - Uitwerking taken en positie

Doorlooptijd

- Januari-mei 2026

Actiehouder

- Gemeentesecretaris

B

BUFFERS

Vertrouwenspersonen bestuurlijk



Plan van aanpak

Actie

- Aanstellen **externe vertrouwenspersonen** raadsleden en wethouders bestaande uit:
  - Werving van een externe vertrouwenspersoon voor zowel raadsleden als wethouders
  - Iemand met geen enkele relatie of binding met de gemeente Twenterand
  - Bestuurlijk ervaring, kennis van integriteit en ongewenste omgangsvormen

Doorlooptijd

- Januari-april 2026

Actiehouder

- Burgemeester en griffier

B

BUFFERS

Meldprocedures

Achtergrond

De NSOB constateert dat de huidige formele routes om integriteitsmeldingen te maken allesbehalve toegankelijk zijn. Er wordt nauwelijks gebruik van gemaakt, waardoor vermoedens snel geruchten worden en een eigen leven gaan leiden. De meldprocedures dienen te worden herzien om een meer toegankelijke meldcultuur tot stand te brengen, waarbij speciale aandacht uit moet gaan naar onpartijdige handhaving, terughoudendheid met publiciteit en bescherming van de melder en van degene aan wie de melding is gericht.

De meldprocedure voor ambtenaren dient niet langer alleen in te gaan op de ambtelijke organisatie, maar ook op politiek-ambtelijke verhoudingen. Daarnaast dient over meldingen structureel gerapporteerd te worden.

B

BUFFERS

Meldprocedure ambtelijk

Plan van aanpak

Acties

- Herziening ambtelijke meldprocedure aan de hand van de volgende uitgangspunten:
  - Integrale regeling voor ongewenst gedrag, integriteit en vermoedens van misstanden (klokkenluidersmeldingen)
  - Meldprocedure is er ook voor ambtelijk-bestuurlijke relatie
  - Bescherming alle betrokkenen bij meldproces (melder, bevoegd gezag, persoon op wie melding betrekking heeft).

Doorlooptijd

- Januari-april 2026

Dossierhouder

- Gemeentesecretaris

BUFFERS

Meldprocedure bestuurlijk

Plan van aanpak

Acties

- Herziening bestuurlijke meldprocedure
  - Gaat over gedrag politieke ambtsdragers
  - Duidelijke beschrijving van de rol van de griffier, burgemeester en gemeenteraad in het behandelen en beoordelen van een melding.

Doorlooptijd

- April-juli 2026

Dossierhouder

- Burgemeester en griffier

B

BUFFERS

Gedragscodes herzien

Achtergrond

De NSOB constateert dat de huidige gedragscodes ontoereikend en nauwelijks onderwerp van gesprek zijn. De gedragscodes die betrekking hebben op collegeleden en ambtenaren zijn verouderd. In de gedragscodes is bovendien te weinig aandacht voor de omgang tussen het college, de raad en de ambtelijke organisatie en de omgangsvormen die daarbij horen. Ook wordt binnen de gemeenteraad onvoldoende gevoeld dat op hen de wettelijke verantwoordelijkheid rust om de gedragsmatige kaders te bepalen waarbinnen de leden van het college opereren.
De gedragscode van de gemeenteraad is van 2025 maar deze is niet in onderlinge dialoog tot stand gekomen. Ook ontbreken in de gedragscode bepalingen of afspraken over onderlinge omgangsvormen.
Alle drie de gedragscodes (ambtenaren, raadsleden, collegeleden) zijn daarom toe aan herziening.

BUFFERS

Gedragscode ambtelijk

Plan van aanpak

Acties

- Herzien ambtelijke gedragscode
  - In dialoog binnen ambtelijke organisatie en tussen ambtelijke organisatie en college vast te stellen
  - Aandacht voor integriteit, omgang en relatie ambtelijk apparaat-politiek-bestuur
  - Verbinding maken met het doen van een melding
  - Ook van toepassing op de griffie

Doorlooptijd

- Februari 2026 – Oktober 2026
  - Voorbereiding start in februari, kickoff was tijdens ontwikkelochtend 5 maart 2026.

Actiehouder

- Gemeentesecretaris

BUFFERS

Gedragscode wethouders en burgemeester

Plan van aanpak

Acties

- Herzien gedragscode wethouders en burgemeester
  - In dialoog tussen gemeenteraad, college en organisatie vast te stellen
  - Aandacht voor omgangsvormen tussen collegeleden en ambtelijke organisatie
  - Mogelijkheid opnemen voor het doen van een melding

Doorlooptijd

- Maart 2026 – oktober 2026
  - Voorbereiding start in maart. Kickoff tijdens de raadsbijeenkomst op 15 april

Actiehouder

- Burgemeester en griffier

BUFFERS

Gedragscode raadsleden

Plan van aanpak

Acties

- Herzien gedragscode raadsleden
  - In dialoog binnen de gemeenteraad
  - Inclusief afspraken over onderlinge omgangsvormen
  - Inclusief afspraken over hoe wordt aangesproken op gedrag

Doorlooptijd

- Maart 2026 – oktober 2026
  - Voorbereiding start in maart. Kickoff tijdens de raadsbijeenkomst op 15 april

Actiehouder

- Burgemeester en griffier

B

2. Inzicht

INZICHT

Relatie subsidieontvangers-gemeente

Achtergrond

De NSOB constateert dat een van de hete hangijzers in de politiek-ambtelijke verhoudingen de relatie is tussen de gemeente en enkele grote subsidieontvangers. Voorafgaand aan het onderzoek van de NSOB heeft een onderzoek gelopen naar deze relatie maar dat onderzoek is stopgezet.
De NSOB geeft hierover aan dat dit onderzoek zijn werk moet doen en dat het van belang is dat in het betreffende onderzoek iedere schijn van partijdigheid en vooringenomenheid wordt vermeden. Het zou daarom goed zijn om de opdracht met ambtelijke ondersteuning te herformuleren. Verder adviseert de NSOB als waarborg voor de benodigde kritische distantie en onafhankelijkheid, dat de waarnemend burgemeester betrokken wordt bij de vormgeving en uitvoering van dit onderzoek.

INZICHT

Relatie subsidieontvangers-gemeente

Plan van aanpak

Actie

- Uitvoering onderzoek naar grote subsidieontvangers
  - Burgemeester als opdrachtgever onderzoek
  - Herformuleren onderzoeksvragen met ambtelijke ondersteuning
  - Consultatie gemeenteraad met betrekking tot de onderzoeksvraag
  - Maken van afspraken over relatie subsidieontvangers-gemeente (waaronder politieke ambtsdragers) naar aanleiding van het onderzoek.

Doorlooptijd

- April–oktober 2026

Dossierhouder

- Burgemeester

INZICHT

Meldpunt integriteit

Achtergrond

De NSOB stelt dat hoewel de nieuwe gedragscode voor raadsleden ook toegankelijk is voor bijvoorbeeld inwoners of (maatschappelijke) organisaties in Twenterand, dit niet algemeen bekend zal zijn. Het zal nodig zijn hier expliciet over te communiceren, bijvoorbeeld door het instellen van een meldpunt of (digitaal) loket waar mensen terecht kunnen als zij iets kwijt willen, al is het maar klein, over mogelijke integriteitsschendingen. Duidelijk moet zijn dat eventuele melders een veilig proces kunnen bewandelen.
Het doel hiervan is om inwoners en organisaties de kans te geven om vermoedens van integriteitsschendingen te melden.

INZICHT

Meldpunt integriteit

Plan van aanpak

Actie

- Openen van een meldpunt voor inwoners en organisaties binnen Twenterand.
  - Meldingen dienen betrekking te hebben op het handelen van ambtenaren, politiek ambtsdragers of bestuursorganen van de gemeente Twenterand.
  - Er dient sprake te zijn van handelen in strijd met de wet- en of regelgeving op het gebied van integriteit.
  - Het gaat om een permanent meldpunt

Doorlooptijd

- Februari-Juli 2026

Dossierhouder

- Burgemeester en gemeentesecretaris

3. Kennis en competenties



KENNIS EN COMPETENTIES

Achtergrond

Uit het onderzoek van de NSOB en gesprekken komt naar voren dat een tekort aan kennis en competenties in de weg staat aan een goed onderling samenspel in de driehoek ambtelijke organisatie – college – gemeenteraad. Dit komt vooral naar voren als het gaat om integriteit, sociale veiligheid, politiek- bestuurlijke/ambtelijke sensitiviteit en rollen (wie heeft welke rol binnen het politiek-bestuurlijk samenspel).
Voor de verbetering van het onderlinge samenspel is het nodig in te zetten op ontwikkeling van kennis en competenties binnen de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie.

Leertraject ambtelijk-bestuurlijk samenwerken
Daarom wordt een leertraject gevolgd door ambtenaren die onderdeel zijn van het politiek-ambtelijk samenspel. Ook de nieuwe wethouders gaan een leertraject in gericht op de invulling van hun rol en de samenwerking.

Trainingen
Naast deze leertrajecten worden diverse trainingen georganiseerd op het gebied van integriteit en sociale veiligheid. Voor raad, college en ambtelijke organisatie.

KENNIS EN COMPETENTIES

Leertraject ambtelijk-bestuurlijk samenspel

Plan van aanpak

Actie

- Opzetten en uitvoeren van een programma ambtelijk-bestuurlijk samenwerken.
  - Versterken van de kennis en competenties bij ambtenaren en bestuurders
  - Verbeteren van de samenwerking tussen ambtenaren en bestuurders
  - Het maken van afspraken over onderlinge samenwerking en gedrag
- Leggen van verbinding met inwerkprogramma wethouders.
- Opzetten/aanbieden informatiesessies raadsleden door ambtenaren.

Doorlooptijd

- Maart-november 2026
- Vervolgens periodiek (eenmaal per jaar een bijeenkomst te beginnen in november 2026)

Dossierhouder

- Gemeentesecretaris

KENNIS EN COMPETENTIES

Trainingen integriteit en sociale veiligheid politiek en bestuur

Plan van aanpak

Actie

- Training gemeenteraad en college
  - Training 1: Basis: Wat is integriteit? Wat is integer handelen? Welke regels zijn er? Hoe gaan we om met belangen? Wat is algemeen/collectief/persoonlijk belang?
  - Training 2: Relaties, onderlinge omgang, hoe spreken we aan, hoe normeren we.
  - Training 3: Samenspel raad-college, rollen en verantwoordelijkheden, ambtelijke sensitiviteit
  - Jaarlijkse herhaling: Hoe gaan we met elkaar om, wat is onze ondergrens, hoe spreken we aan en normeren we.

Doorlooptijd

- Training 1: April 2026
- Training 2 en 3: Najaar 2026
- Vervolgens jaarlijks

Dossierhouder

- Griffier en burgemeester

Trainingen integriteit en sociale veiligheid ambtelijke organisatie

Plan van aanpak

Actie

- Trainingen/bijeenkomsten ambtelijke organisatie
  - Training/bijeenkomst 1: Wat is integriteit? Wat is integer handelen? Welke regels zijn er? Waar kan ik een melding doen?
  - Training/bijeenkomst 2: Active bystander. Hoe maak ik moeilijke zaken bespreekbaar? Hoe benoem ik wat ik zie? Hoe ga ik om met dilemma's? Wat doe ik als het schuurt in de samenwerking?
  - Jaarlijks herhaling
  - Training meldpunt integriteit (zie ook bij meldprocedure ambtelijk)
  - Training vertrouwenspersonen (zie ook onder vertrouwenspersonen)
  - Aanvullende trainingsbehoefte wordt bepaald na vaststellen ambtelijke gedragscode (najaar 2026)

Doorlooptijd

- Training/bijeenkomst 1 en 2 vinden plaats tijdens ontwikkelochtend organisatie. Te beginnen op 5 maart 2026.
- Training meldpunt integriteit: Juni 2026
- Training vertrouwenspersonen: Juni 2026

Dossierhouder

- Gemeentesecretaris

B

4. Samenwerking en relatie



SAMENWERKING EN RELATIE

Achtergrond

Uit het onderzoek van de NSOB en gesprekken komt naar voren dat er aandacht nodig is voor de politiek-ambtelijke samenwerking. Dan gaat het om het begrijpen van elkaars wereld, het begrip krijgen voor elkaars standpunt, positie en rol en het elkaar zo goed mogelijk ‘bedienen’.

Er wordt aangegeven dat er moet worden geïnvesteerd in de verbinding en onderlinge relatie. Er moet meer met elkaar in gesprek worden gegaan. Ook moet er gelijkwaardigheid worden aangebracht in de relatie tussen ambtenaren met respect voor ieders rol en verantwoordelijkheid. Er moet over en weer begrip komen voor ambtelijke en bestuurlijke dilemma’s.

Daarnaast komt naar voren dat er zaken in de weg staan aan een goede samenwerking tussen politiek en ambtelijke organisatie. Er zijn gesprekken nodig om deze samenwerking te verbeteren. Deze gesprekken worden niet verder gespecificeerd in dit programmaplan maar worden wel gevoerd.

B

SAMENWERKING EN RELATIE

Bijeenkomsten / gesprekken

Plan van aanpak

Actie

- Trialoog raad-college-organisatie
  - Raad, college en ambtelijke organisatie gaan **twee keer per jaar** met elkaar in gesprek rondom een specifiek thema. Bijvoorbeeld uit de casusbundel ter versterking van de lokale democratische rechtsstaat (VNG). Bijvoorbeeld over: (1) Dualisme en rolinvulling (2) Ja, tenzij (3) Actueel inhoudelijk thema
- Periodiek gesprek college en OR
  - De Ondernemingsraad (of een vertegenwoordiging daarvan) en het college gaan eens per kwartaal met elkaar in gesprek over hoe de onderlinge samenwerking verloopt tussen college en organisatie.
- Teambijeenkomsten veiligheid en samenwerking
  - Teams kunnen onder begeleiding een teambijeenkomst houden van een dagdeel waarin wordt gesproken over samenwerking, veiligheid, integriteit, gedrag en onderlinge verhoudingen. Dit wordt aangeboden door de organisatie.

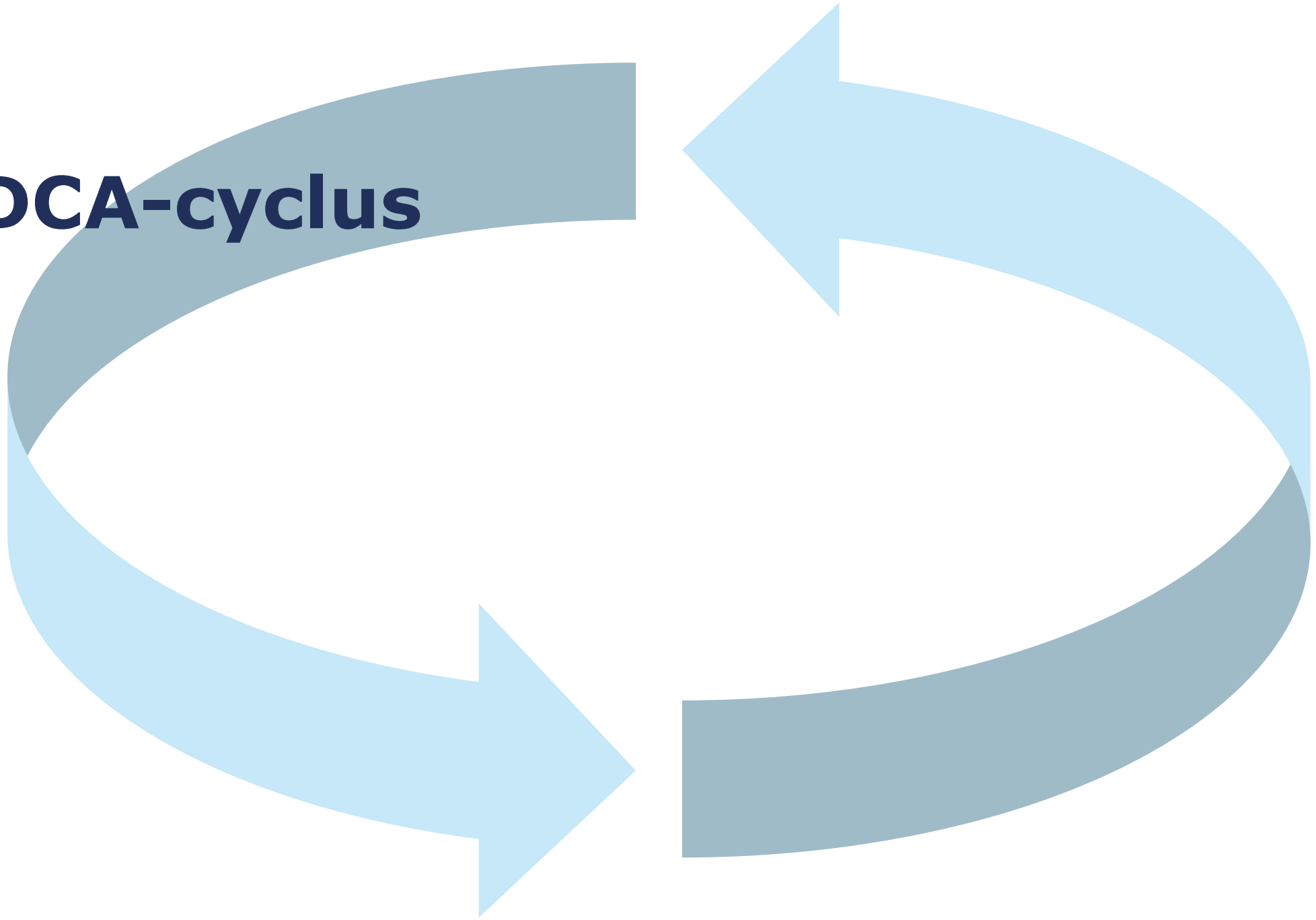
Doorlooptijd

- Start trialoogsessies: Najaar 2026
- Start periodiek gesprek college en OR: Medio 2026
- Start aanbod teambijeenkomsten samenwerking en veiligheid: Najaar 2026

Dossierhouder

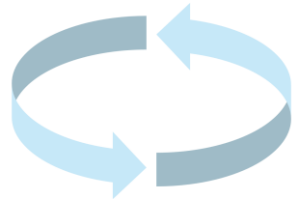
- Driehoek

5. PDCA-cyclus



PDCA-CYCLUS

Rapportage, monitoring en update



Achtergrond

Rapportage en monitoring

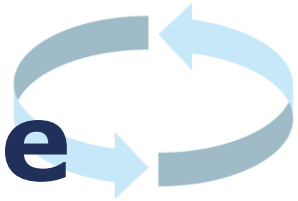
Binnen Twenterand is momenteel geen inzicht in de stand van zaken op het gebied van integriteit en onderlinge omgang. Het MTO en het rapport van de NSOB hebben daar nu incidenteel inzicht in gegeven. Om zicht te hebben op de voortgang en effecten van het programma, maar ook op integer handelen en sociale veiligheid in brede zin, is het van belang om een structurele monitor en een rapportagestructuur op te zetten. Deze monitor geeft inzicht in welke acties zijn ondernomen en hoe het ervoor staat op deze thema's (resultaten en effecten). Daarmee kan, in combinatie met een rapportage, worden bijgestuurd maar ook verantwoording worden afgelegd.
Hier komt bij dat de gemeente Twenterand wettelijk verplicht is jaarlijks verantwoording af te leggen over het gevoerde integriteitbeleid (art. 4 Ambtenarenwet).

Update programma

De bedoeling is dat dit programma zichzelf op termijn overbodig maakt. Door in te zetten op buffers en begrip moet er een organisatie en een politiek systeem ontstaan dat zichzelf kan onderhouden zonder dat daarvoor een programma nodig is.
Zo lang dat nog niet het geval is blijft dit programma bestaan en moet het periodiek worden geüpdatet. Daarbij wordt aan de hand van geboekte resultaten, effecten en ontwikkelingen bekeken welke acties nodig zijn om te werken aan vertrouwen en het onderlinge samenspel.

PDCA-CYCLUS

Rapportage, monitoring en update



Plan van aanpak

Acties

- Jaarlijkse verantwoording over het gevoerde integriteitbeleid. Zowel bestuurlijk als ambtelijk.
  - Ondernomen acties
  - Resultaten
  - Effecten (voor zover daar zicht op is)
- Jaarlijkse (integrale) rapportage meldingen, klachten over gedrag en integriteit
- Periodieke monitor sociale veiligheid, integriteit, PSA (mogelijk te verwerken in het MTO)
- Jaarlijks updaten van het programma samenwerking aan buffers en begrip of eerder indien nodig

Doorlooptijd

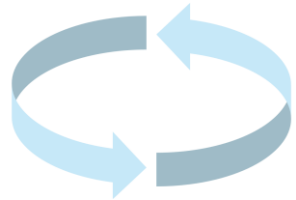
- Opzetten structuur en monitoring: april – oktober 2026
- Updaten programma: oktober-december 2026.

Dossierhouder

- Driehoek

PDCA-CYCLUS

Inrichting integriteitsfunctie



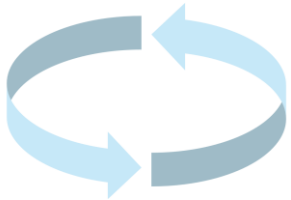
Achtergrond

De burgemeester is wettelijk gezien verantwoordelijk voor het bevorderen van de bestuurlijke integriteit. Wat dit precies inhoudt daar is in Twenterand niet nader invulling aan gegeven.
Voor de organisatie geldt dat deze verantwoordelijkheid niet uit de wet volgt. De wet stelt weliswaar verplichtingen op het gebied van integriteitbeleid maar belegt deze verantwoordelijkheid niet anders dan bij de gemeente.
Momenteel is deze verantwoordelijkheid nergens belegd binnen de organisatie. Het is van belang dat dit wel gebeurt.
Het ligt voor de hand een integriteitsfunctionaris (integriteitscoordinator) aan te stellen. Deze coördinator is onder andere verantwoordelijk voor:

- Opstellen en up to date houden van beleid
- Advisering bij vermoedens van niet integer handelen (als onderdeel van het intern meldpunt)
- Organiseren van activiteiten op het gebied van integriteit
- Monitoring en rapportage over integriteit

PDCA-CYCLUS

Inrichting integriteitsfunctie



Plan van aanpak

Acties

- Uitwerken functie
- Aanstellen integriteitscoordinator
- Opleiden integriteitscoordinator

Doorlooptijd

- April – oktober 2026

Dossierhouder

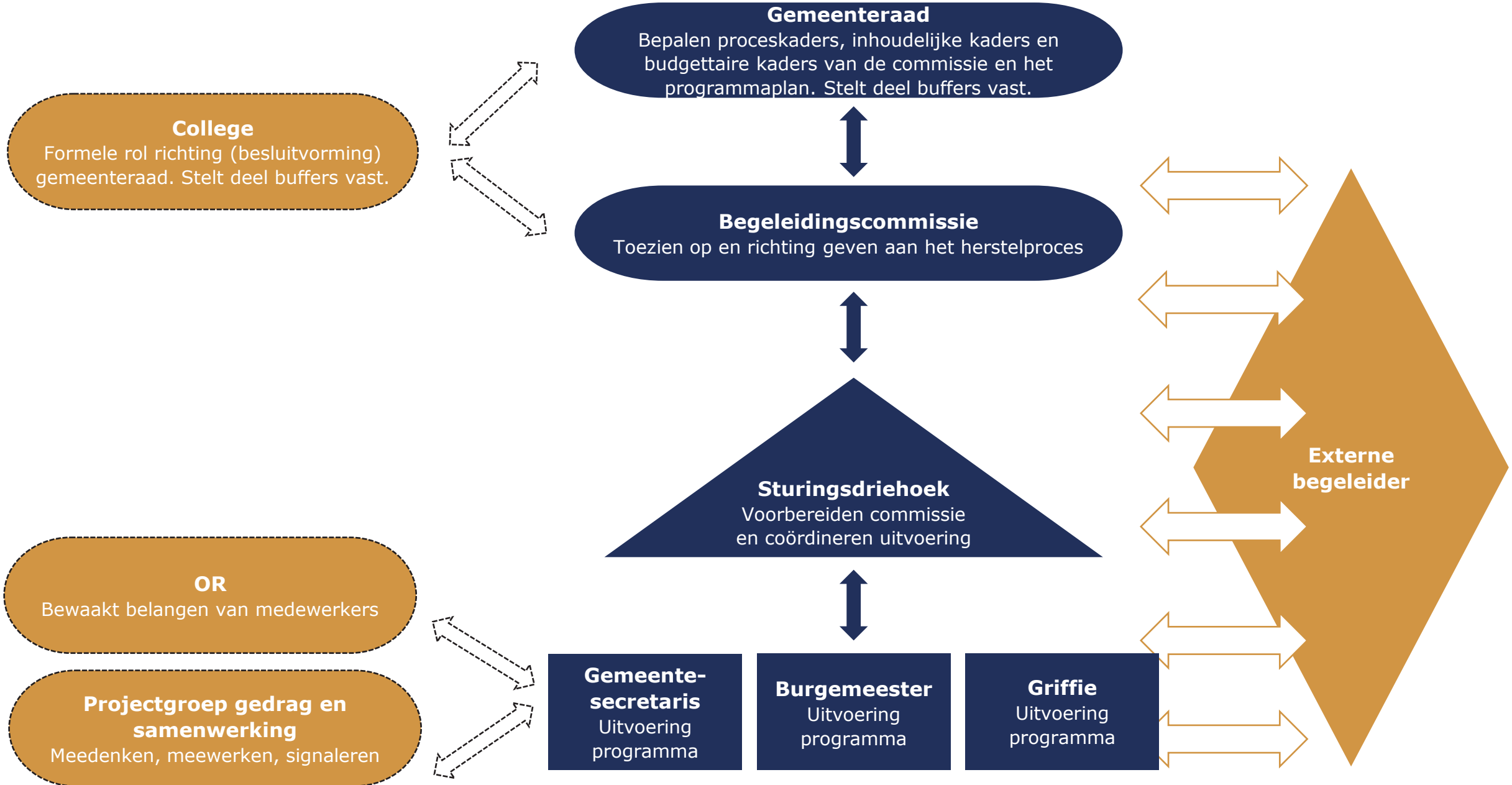
- Gemeentesecretaris

Berenschot



4. Programmastructuur

Rollen en verantwoordelijkheden



PROGRAMMASTRUCTUUR

Gemeenteraad

Bepaalt kaders traject en controleert

Rol

- Het stellen van de inhoudelijke en budgettaire kaders voor het traject en het controleren van de begeleidingscommissie.

Taken

- Instellen van de begeleidingscommissie.
- Bepalen inhoudelijke en budgettaire kaders traject.
- Controleren of gewerkt wordt binnen de inhoudelijke en budgettaire kaders.

PROGRAMMASTRUCTUUR

Begeleidingscommissie

Stelt kaders en controleert

Rol

- Toezien op en richting geven aan het herstelproces.

Taken

- Controleren van de voortgang van het herstel
- Zorgen voor gezamenlijk eigenaarschap
- Bevorderen van het onderlinge gesprek en de samenwerking
- Begeleiden totstandkoming plan van aanpak
- Monitoring uitvoering plan van aanpak
- Bijsturing op plan van aanpak
- Informeren van raad, college en organisatie over het proces en de voortgang

PROGRAMMASTRUCTUUR

Sturingsdriehoek

Bewaakt de opgave en doet wat nodig is

Rol

- Het sturen op het herstel van vertrouwen en de verbetering van de politiek-ambtelijke verhoudingen.

Taken

- Het organiseren en voorbereiden van de begeleidingscommissie en het coördineren van de uitvoering van het programmaplan.
- Het bewaken van samenhang tussen de activiteiten die bijdragen aan het herstel van vertrouwen en verbetering van de verhoudingen.
- Coördineren van de uitvoering van de besluiten van de begeleidingscommissie
  - Zorgen dat deadlines worden gehaald
  - Zorgen dat er gecommuniceerd/geïnformeerd wordt
    - O.a. periodieke updates aan ambtelijke organisatie.
  - Bijsturen op de uitvoering

PROGRAMMASTRUCTUUR

Projectgroep gedrag en samenwerking

Deze ambtelijk projectgroep was al eerder in het leven geroepen om opvolging te geven aan de uitkomsten van het MTO. In die hoedanigheid heeft de projectgroep een rol in de ontwikkeling van gedrag en samenwerking binnen de organisatie maar ook in de relatie organisatie-bestuur. De projectgroep gedrag en samenwerking wordt op uiteenlopende manieren betrokken bij de uitvoering van het programmaplan.

Rol

- Het op uiteenlopende manier ondersteunen bij de uitvoering van het programmaplan. Onder andere door:
  - **Meewerken**: Het bijdragen aan activiteiten of beleid.
  - **Meedenken**: Het leveren van input voor acties die betrekking hebben op de ambtelijke organisatie.
  - **Signaleren**: Het doorgeven van signalen uit de ambtelijke organisatie op het gebied van samenwerking, integriteit en omgang die van belang zijn voor het programma.

Taken (onder andere)

- Meewerken bij de totstandkoming van de gedragscode
- Reflecteren op ontwikkelactiviteiten voor de ambtelijke organisatie:
  - Programma ambtelijk-bestuurlijk samenwerken
  - Trainingen integriteit en sociale veiligheid medewerkers
- Bewaken van samenhang tussen de activiteiten in het kader van (bredere) organisatieontwikkeling (die niet binnen het programmaplan vallen) en het programmaplan.
- Periodiek afstemmen met het programma

PROGRAMMASTRUCTUUR

Externe begeleider

Besluitvorming, uitvoering en monitoring

Rol

- Het op uiteenlopende manier begeleiden van het hersteltraject. Door ondersteuning bij besluitvorming, uitvoering en monitoring.
- De externe begeleider is betrokken zo lang de begeleidingscommissie dit noodzakelijk acht.

Taken

- Bevorderen van het gesprek en de samenwerking tussen betrokkenen.
- Vraagbaak en coach begeleidingscommissie en sturingsdriehoek.
- Opstellen programmaplan.
- Ondersteunen bij de uitvoering van het programmaplan met advies en uitvoering.

PROGRAMMASTRUCTUUR

Communicatie en aanpassing

- Er vindt communicatie plaats over de voortgang van het programma, ontwikkelingen en resultaten als daar aanleiding voor is. Deze communicatie gebeurt zowel richting politiek als organisatie.
- Tenminste eenmaal per kwartaal wordt een schriftelijk update gegeven over de voortgang van het programma richting politiek en organisatie.
- Tenminste jaarlijks (voor 1 januari) wordt het programma geëvalueerd en geüpdatet. De update van het programma wordt ter besluitvorming voorgelegd aan college en gemeenteraad.
- Kleine wijzigingen en/of uitwerkingen binnen het programma hoeven niet voorgelegd te worden aan college en gemeenteraad ter besluitvorming. Of sprake is van een kleine wijziging wordt bepaald door de begeleidingscommissie.



Berenschot

4. Planning

Intern vertrouwelijk

PLANNING

Planning 2026

Onderstaand de planning voor uitvoering van het programmaplan. Deze planning kan worden aangepast door voortschrijdend inzicht of gewijzigde omstandigheden.

Maand	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Projecten												
Vertrouwenspersonen ambtelijk												
Vertrouwenspersonen bestuurlijk												
Meldprocedure ambtelijk												
Opening extern meldpunt												
Gedragscode ambtelijk												
Meldpunt integriteit												
Gedragscodes bestuurlijk												
Leertraject ambtelijk-bestuurlijk samenwerken												
Meldprocedure bestuurlijk												
Onderzoek grote subsidieontvangers												
Inrichting integriteitsfunctie												
Opzetten monitoring												
Update programma												
Training												
Trialogen raad-college-organisatie												
Trainingen gementeraad en college												
Training/bijeenkomst ambtelijke organisatie integriteit												

Berenschot



5. Capaciteit

CAPACITEIT

Capaciteit

Voor de uitvoering van het programma is inzet nodig vanuit bestuur en organisatie. Daarnaast is op diverse onderdelen externe ondersteuning nodig. De benodigde ambtelijke capaciteit valt uiteen in incidentele inzet en structurele inzet.

Incidentele inzet

- Deelname aan het leertraject door 45 ambtenaren (6 x 0,5 dag per persoon).
- Inzet projectgroep gedrag en samenwerking bij diverse onderdelen programmaplan.
- Advisering en uitvoering door HR en JZ ten behoeve van diverse onderdelen van het programmaplan (6-10 dagen totaal).
- Deelname aan trainingen door ambtenaren (grotendeels tijdens reguliere ontwikkelochtenden).

Structurele inzet

Functie	Incidentele inzet 2026	Structurele inzet (jaarlijks)	Toelichting
Integriteitsfunctie/-coördinator	5 dagen	0,2 fte	Mede verantwoordelijk voor opzetten integriteitsfunctie, monitoring en verantwoording
Intern meldpunt (totaal)	Enkele dagen	0,1 fte	Mede afhankelijk van aantal meldingen
Extern meldpunt (totaal)	Enkele dagen	0,1 fte	Mede afhankelijk van aantal meldingen
Interne vertrouwenspersonen (pp)	Enkele dagen	0,1 fte	Mede afhankelijk van aantal meldingen

Berenschot



Berenschot

www.berenschot.nl

linkedin.com/company/berenschot

Intern vertrouwelijk