

Inhoud

Samenvatting	3
Inleiding.....	5
1. Commitment & visie	8
Wat verstaan we eigenlijk onder integriteit en waarom is het zo belangrijk?	8
Wat willen we eigenlijk bereiken?.....	8
Instrumenten commitment & visie	9
Actiepunten Commitment & Visie.....	9
2. Waarden & normen	10
Instrumenten waarden en normen	10
Ambtelijke regelingen:	10
Bestuurlijke regelingen:	10
Actiepunten waarden & normen:	11
3. Regels & procedures.....	12
Instrumenten regels & procedures	12
Actiepunten Regels & Procedures	12
4. Personeelsbeleid & cultuur.....	13
Instrumenten Personeelsbeleid & cultuur.....	13
Actiepunten personeelsbeleid & cultuur	13
5. Handhaving	14
Instrumenten Handhaving	14
Actiepunten handhaving	14
6. Voortgang & rapportage	15
Instrumenten voortgang & rapportage.....	15
Actiepunten voortgang & rapportage.....	15
7. Organiseren & borgen	16
Instrumenten Organiseren & borgen	16
Actiepunten organiseren & borgen.....	16
Bijlage 1 Integriteitswijzer Gemeente Zwijndrecht.....	17
Bijlage 2 De leidraad Integriteitsfunctionaris en de relatie met het (top)management	23
Bijlage 3 Inzicht gemeente Zwijndrecht mei 2018	32
Bijlage 4 Rollen/actoren betrokken bij het integriteitsbeleid:	36

Samenvatting

Binnen gemeenteland is er al jaren toenemende aandacht voor de integriteit van de ambtelijke organisatie. Nederland behoort tot de top van meest integere overheden¹. Een positie die we moeten beschermen en bewaken.

Het besef integer te zijn is geen rustig bezit, maar een permanente opgave².

“Anders dan vertrouwen kun je integriteit niet winnen of krijgen, enkel verliezen. Iets dat is ‘aangeraakt’ kan nooit meer ‘onaangeraakt’ zijn. Ook al is de twijfel of schijn onterecht, de ‘kreukels’ blijven zichtbaar en vormen een blijvend onderdeel van de identiteit.”³

Onze visie op integriteit is:

De gemeente Zwijndrecht is een integere organisatie waar je een bijdrage levert aan het belang van de Zwijndrechtse samenleving.

We streven naar nul meldingen en/of incidenten en bieden onze medewerkers een veilige en plezierige werkomgeving.

Iedere overheidsorganisatie is wettelijk verplicht integriteitsbeleid te voeren en zich daarover te verantwoorden.

Integer handelen is ALTIJD van belang en het risico op integriteitsschendingen is ook ALTIJD aanwezig. Het integriteitsplan houdt integriteit op de agenda en bevordert dat het een onlosmakelijk onderdeel wordt/is van ons dagelijks handelen.

Dit integriteitsplan beschrijft het integriteitsbeleid. Met dit plan legt de organisatie haar (meerjarige) ambitie, visie en doelen vast voor het te voeren integriteitsbeleid. Het plan geeft inzicht in de beleidsmaatregelen, instrumenten en procedures waarmee het beleid gerealiseerd kan worden.

We hebben veel zaken al geregeld en geborgd. Met dit plan zetten we de punten op de i.

Aan de hand van de door BIOS⁴ ontwikkelde integriteitsinfrastructuur geven we het integriteitsbeleid van de gemeente Zwijndrecht vorm.

¹ Global Corruption Barometer 2014-2017

https://www.transparency.org/whatwedo/publication/people_and_corruption_citizens_voices_from_around_the_world Nederland staat op de 5e plaats van landen waar men de overheid het minst corrupt vindt.

² Uit: Grijs, onderzoek naar achtergronden en risicofactoren bestuurlijke integriteit.

³ Uit: Grijs, onderzoek naar achtergronden en risicofactoren bestuurlijke integriteit.

⁴ BIOS = Bureau Integriteit Openbare Sector. Dit bureau is inmiddels opgegaan in het Huis voor de klokkenluiders. Het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers is bij het CAOP gebleven (Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel).

De volgende actiepunten zijn geformuleerd:

Actiepunten Commitment & Visie

- ⇒ Onderschrijven van de visie op integriteit(sbeleid) door vaststelling van dit integriteitsplan.
- ⇒ Voldoende tijd en middelen beschikbaar stellen om het integriteitsbeleid verder vorm te geven en uit te voeren.

Actiepunten waarden & normen:

- ⇒ Regelgeving en overige informatie moet makkelijk(er) vindbaar zijn voor betrokkenen.
- ⇒ Verbeteren bekendheid vertrouwenspersonen

Actiepunten Regels & Procedures

- ⇒ Actueel houden van regelgeving en de bekendheid van de regelgeving
- ⇒ Doorlopen van alle aanpalende regelingen
- ⇒ Nagaan van conformiteit van de bestaande regelingen
- ⇒ Uitvoeren van een weerbaarheidsanalyse

Actiepunten personeelsbeleid & cultuur

- ⇒ Actualiseren van inwerkprogramma (invoering exitgesprek)
- ⇒ Toevoegen van aandacht voor aan integriteit gerelateerde onderwerpen zoals ondermijning en privacy (AVG)
- ⇒ Onderzoek naar het nakomen van de interne processen
- ⇒ Inventarisatie kwetsbare functies
- ⇒ Verdere verankering eed, belofte en verklaring
- ⇒ Invoering VOG⁵

Actiepunten handhaving

- ⇒ Verbeteren van de handhaving bij incidenten
- ⇒ Verbeteren van communicatie rondom de handhaving van integriteit
- ⇒ Aandacht voor aanspreken

Actiepunten Voortgang & rapportage

- ⇒ Verdere vormgeving van de monitoring en verantwoording van het integriteitsbeleid
- ⇒ Periodiek uitvoeren van I-inzicht
- ⇒ Uitvoeren weerbaarheidsanalyse
- ⇒ Continueren jaarverslag integriteit
- ⇒ Communicatie over de verantwoording richting personeel en bestuur

Actiepunten organiseren & borgen

- ⇒ Voldoende tijd en middelen vrijmaken voor de uitvoering van het integriteitsbeleid (functieomvang integriteitscoördinator)
- ⇒ Heroverwegen plaats binnen de organisatie van de integriteitscoördinator
- ⇒ Opstellen planning uit te voeren actiepunten
- ⇒ Opzetten overlegstructuur tussen/met alle betrokken actoren.

⁵ Verklaring Omtrent Gedrag

Inleiding

Iedere overheidsorganisatie is wettelijk verplicht integriteitsbeleid te voeren en zich daarover te verantwoorden. Het onderwerp vraagt om blijvende alertheid.

Om de aandacht voor integriteit te borgen is het noodzakelijk dat integriteit wordt gezien als een onlosmakelijk onderdeel van ons dagelijks handelen en daarmee een belangrijk kwaliteitsaspect van de organisatie. Daarom is het belangrijk om het integriteitsbeleid van een organisatie, net als andere bedrijfsvoeringsprocessen, vast te leggen. Hierdoor ontsnapt het minder makkelijk aan de aandacht.

Het integriteitsbeleid geeft weer, waar de organisatie zich aan heeft verbonden en maakt duidelijk wie daarvoor verantwoordelijk is. Het stelt de organisatie in staat gericht te sturen op de realisatie van gestelde uitgangspunten en om de voortgang te monitoren.

Integriteitsbeleidsplan / integriteitsplan

Dit integriteitsplan beschrijft het integriteitsbeleid. Met dit plan legt de organisatie haar (meerjarige) ambitie, visie en doelen vast voor het te voeren integriteitsbeleid. Het plan geeft inzicht in de beleidsmaatregelen, instrumenten en procedures waarmee het beleid gerealiseerd kan worden. Het plan beschrijft concrete activiteiten en resultaten en benoemt de rollen en taken van de verschillende actoren die binnen de organisatie een functionele verantwoordelijkheid dragen voor het integriteitsbeleid.

Borging

Dit integriteitsplan voorziet verder in een heldere planning en monitoring, zorgt voor samenhang in het beleid en benoemt de middelen (zoals tijd en budget) die voor de uitvoering van het integriteitsplan worden ingezet.

Een integriteitsplan borgt de permanente aandacht voor integriteit!

Het plan voorkomt dat wanneer andere bedrijfsactiviteiten en bedrijfsbelangen om meer inspanning vragen, het belang van het thema integriteit terugvalt, in de vergetelheid raakt of puur wordt ingestoken vanuit een incident gedreven aanpak.

Integer handelen is echter ALTIJD van belang en het risico op integriteitsschendingen is ook ALTIJD aanwezig. Het integriteitsplan houdt integriteit op de agenda en bevordert dat het een onlosmakelijk onderdeel wordt/is van ons dagelijks handelen.

Samenhang

Verder zorgt het integriteitsplan dat er samenhang is binnen het integriteitsbeleid. Dit is noodzakelijk, omdat de zorg voor integriteit binnen organisaties vaak verkaveld is over verschillende disciplines, afdelingen en functionarissen. Door te werken vanuit een eenduidige visie en gedeelde doelstellingen worden afzonderlijke activiteiten goed op elkaar afgestemd.

Voortgang en rapportage

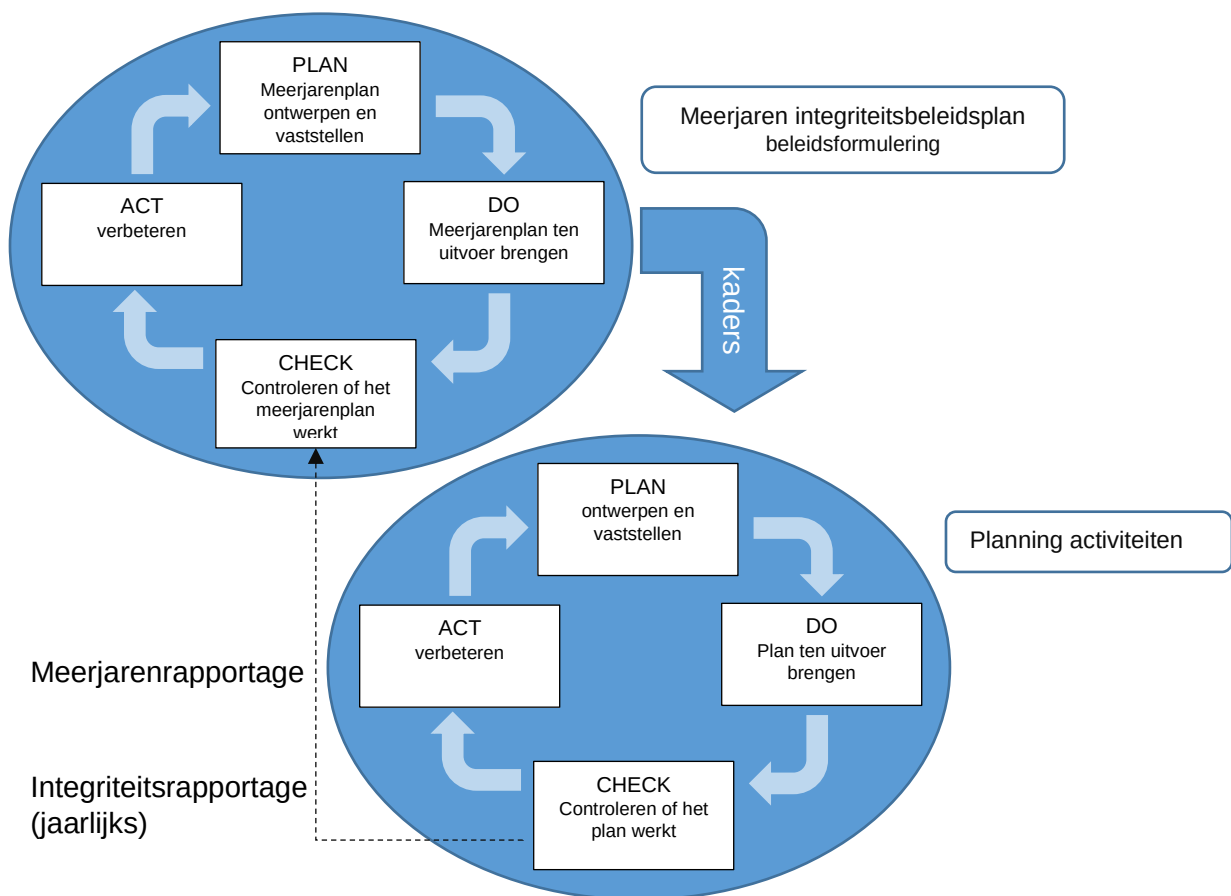
Met het integriteitsplan krijgen we zicht op de voortgang en het effect van het ingezette beleid. Met de jaarlijkse rapportage wordt hier verder tegemoet aangekomen. Op basis van de informatie uit de jaarlijkse rapportage zijn we in staat om ons handelen zo integer mogelijk te houden.

Juridische waarde

Tot slot zorgt een formeel vastgesteld en gepubliceerd beleid ervoor dat de organisatie zich hierop kan beroepen in geval van een gerechtelijke procedure⁶. De organisatie kan namelijk aantonen dat zij waarde hecht aan haar integriteit, welke inspanningen zij op dit gebied pleegt en wat de organisatie op haar beurt van de medewerkers mag verwachten.

Systematiek

Het integriteitsplan bestaat meerdere jaren. Het gaat om de uitvoering van de missie en visie op integriteit over een langere termijn. Op basis van het meerjarige beleidsplan wordt een planning opgesteld voor de uitvoering van concrete activiteiten die bijdragen aan de missie en de visie.



De coördinatie

Het integriteitsplan beperkt zich niet alleen tot de ambtelijke organisatie. Wat er bestuurlijk gebeurt, is van grote invloed op het functioneren van de ambtelijke organisatie en de bereidheid van de ambtenaren om zich 'aan de regels' te houden.

Het ligt daarom voor de hand om zowel het college van burgemeester en wethouders, als de gemeenteraad als hoogste orgaan van de gemeente, het integriteitsplan vast te laten stellen. Dit is belangrijk omdat daarmee het commitment en het draagvlak van de top gewaarborgd wordt, hetgeen voor de implementatie een absolute voorwaarde is!

⁶ Dat betreft veelal arbeidsrechtelijke procedures.

De eindverantwoordelijkheid voor de 'ambtelijke integriteit' ligt bij de gemeentesecretaris. Bestuurlijk is deze verantwoordelijkheid op grond van artikel 170 lid 2 van de Gemeentewet belegd bij de burgemeester.

De integriteitscoördinator⁷ zorgt ervoor dat het integriteitsbeleid en de uitvoering daarvan niet te zeer gefragmenteerd wordt. De integriteitscoördinator kan de samenhang tussen de verschillende activiteiten bewaken en de voortgang monitoren.

De integriteitsinfrastructuur

Aan de hand van de door BIOS⁸ ontwikkelde integriteitsinfrastructuur geven we het integriteitsbeleid van de gemeente Zwijndrecht vorm. We hebben veel zaken al geregeld en geborgd. Met dit plan wordt alles vastgelegd vanuit een duidelijke visie.

In de onderstaande paragrafen wordt per onderdeel van de infrastructuur de stand van zaken weergegeven en de acties nodig zijn om het desbetreffende onderdeel verder te kunnen ontwikkelen en/of borgen.



⁷ De integriteitscoördinator is de functionaris die het integriteitsbeleid coördineert en implementeert.

⁸ BIOS = Bureau Integriteit Openbare Sector. Dit bureau is inmiddels opgegaan in het Huis voor de klokkenluiders. Het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers is bij het CAOP gebleven (Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel).

1. Commitment & visie

Integriteitsbeleid kan alleen slagen als het (top)management en het bestuur van de organisatie het een belangrijk onderwerp vindt, het zichtbaar steunt, het goede voorbeeld geeft en bereid is voldoende middelen ervoor vrij te maken.

Naast de wil om op integriteit te sturen en het belang ervan uit te dragen, is het noodzakelijk dat we een heldere visie op integriteit en integriteitsmanagement formuleren.

Wat verstaan we eigenlijk onder integriteit en waarom is het zo belangrijk?

Binnen gemeenteland is er al jaren toenemende aandacht voor de integriteit van de ambtelijke organisatie. Nederland behoort tot de top van meest integere overheden⁹. Een positie die we moeten beschermen en bewaken.

Het besef integer te zijn is geen rustig bezit, maar een permanente opgave¹⁰.

“Anders dan vertrouwen kun je integriteit niet winnen of krijgen, enkel verliezen. Iets dat is ‘aangeraakt’ kan nooit meer ‘onaangeraakt’ zijn. Ook al is de twijfel of schijn onterecht, de ‘kreukels’ blijven zichtbaar en vormen een blijvend onderdeel van de identiteit.”¹¹

Dagelijks komen we in onze werkomgeving vraagstukken tegen, waarbij niet direct duidelijk is wat de juiste keuze is. Veel van deze vraagstukken worden niet altijd als zodanig herkend. Dat maakt dat mensen overvallen worden door incidenten waar ze zelf, veelal onbewust en ongewild, het onderwerp van zijn.

Door voldoende aandacht te geven aan integriteit én integriteit onderdeel te maken van de dagelijkse werkzaamheden, maak je de medewerkers bewust van de keuzes ten aanzien van integer handelen die medewerkers en bestuurders hebben in hun werk.

Het maakt integriteit ook tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij we elkaar scherp houden en elkaar helpen de juiste keuzes te maken.

Bij de training morele oordeelsvorming gaan we uit van de volgende definitie voor integer handelen:

*Integer handelen is op een zorgvuldige en afgewogen wijze rekening houden met de rechten en belangen van **alle** betrokkenen.*

Integer handelen is, kort gezegd: recht doen aan de ander. Waarbij 'de ander' alle betrokkenen zijn, inclusief de houder van het vraagstuk zelf.

Om te kunnen bepalen wanneer we recht doen aan de ander en hoe we om moeten gaan bij conflicterende belangen, volgen we het stappenplan van morele oordeelsvorming. Al onze medewerkers en bestuurders worden getraind in morele oordeelsvorming. Minimaal één keer per jaar en waar nodig ad hoc wordt de aandacht voor deze methode herhaald.

⁹ Global Corruption Barometer 2014-2017

¹⁰ Uit: Grijs, onderzoek naar achtergronden en risicofactoren bestuurlijke integriteit.

¹¹ Uit: Grijs, onderzoek naar achtergronden en risicofactoren bestuurlijke integriteit.

Wat willen we eigenlijk bereiken?

De gemeente Zwijndrecht is een integere organisatie waar je een bijdrage levert aan het belang van de Zwijndrechtse samenleving.

We streven naar nul meldingen en/of incidenten en bieden onze medewerkers een veilige en plezierige werkomgeving..

Instrumenten commitment & visie

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar die het (top)management, het bestuur en de integriteitsfunctionaris behulpzaam zijn bij het uitvoeren van (de visie op) het integriteitsbeleid.

In de bijlagen zijn deze instrumenten opgenomen, ingevuld voor de Zwijndrechtse situatie.

De belangrijkste conclusie in dit opzicht is dat we op de goede weg zijn en al veel hebben geregeld. Het beleid staat zagezegd in de steigers.

De punten moeten nu op de i worden gezet en verder worden ontwikkeld, vastgelegd en geborgd. Met de vaststelling van dit integriteitsplan zetten we weer een stapje verder op de goede weg.

- [Bijlage 1 De Integriteitswijzer](#)
- [Bijlage 2 Leidraad integriteitsfunctionaris en de relatie met het management](#)
- [Bijlage 3 I-inzicht](#)

Actiepunten Commitment & Visie

- ⇒ Onderschrijven van de visie op integriteit(sbeleid) door vaststelling van dit integriteitsplan.
- ⇒ Voldoende tijd en middelen beschikbaar stellen om het integriteitsbeleid verder vorm te geven en uit te voeren.

2. Waarden & normen

De overheid dient op onpartijdige wijze het algemeen belang. De overheid moet in al haar handelen altijd 'het goede' doen. Maar wat is dan het goede? Dat sluit aan bij onze definitie over integer handelen, waarbij we recht doen aan 'de ander'.

Waarden die daarbij horen zijn onder andere:

- Professionaliteit
- Betrouwbaar en vertrouwen
- Onpartijdigheid
- Standvastigheid
- Verantwoording / Verantwoordelijkheid
- Voorbeeldgedrag
- Transparantie

Op basis van deze waarden hebben we onze normen inzichtelijk gemaakt in een gedragscode¹². We weten waar we als organisatie voor staan en dus ook waar we op aangesproken kunnen worden.

Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen als zij vragen hebben over het onderwerp integriteit of meldingen willen doen. Dit zijn de vertrouwenspersonen van de organisatie. In Zwijndrecht hebben we gekozen voor een combinatiefunctie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen en integriteit.

Instrumenten waarden en normen

Voor zowel de ambtelijke organisatie, het college van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad zijn gedragscodes opgesteld, vastgesteld en gepubliceerd. Indien noodzakelijk worden deze geactualiseerd.

Binnen de regio is gekozen voor een gezamenlijke gedragscode en andere relevante regelingen ten behoeve van de medewerkers. Bestuurlijk regelt Zwijndrecht de opstelling van de gedragscodes en andere regelingen zelf. Van toepassing zijn de volgende regelingen:

Ambtelijke regelingen:

- [Integriteitbeleid en Gedragscode Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid](#)
- [Regeling melden vermoeden misstand Drechtsteden/ Zuid-Holland Zuid 2016](#)
- [Regeling vertrouwenspersonen Drechtsteden / Zuid-Holland Zuid](#)
- [Regeling ongewenste omgangsvormen en klachtenprocedure Drechtsteden Zuid-Holland Zuid 2015](#)
- [Regeling ambtseed, ambtsbelofte en integriteit verklaring Drechtsteden / Zuid-Holland Zuid 2015](#)
- [Regeling gebruik ICT middelen en informatie van de werkgever Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid](#)
- [Protocol onderlinge vervanging vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen](#)
- [Protocol onderlinge vervanging contactpersonen integriteit](#)
- [Richtlijn voor onderzoek na melden misstand](#)

Bestuurlijke regelingen:

- [Gedragscode integriteit \(burger\)raadsleden gemeente Zwijndrecht](#)
- [Gedragscode integriteit burgemeester en wethouders gemeente Zwijndrecht](#)

¹² De gedragscode is voor ambtenaren medio 2015 regionaal vastgesteld. Voor politieke ambtsdragers is medio 2015 het VNG-model vastgesteld voor zowel (burger)raadsleden als de leden van het college van burgemeester en wethouders.

- [Protocol vermoeden integriteitsschending politieke ambtsdragers gemeente Zwijndrecht](#)
- Bestuurlijke Integriteitscyclus Zwijndrecht¹³

Er is behoefte aan het in kaart brengen van alle relevante informatie, regelgeving voor personeel en bestuur.

Actiepunten waarden & normen:

- ⇒ Regelgeving en overige informatie moet makkelijk(er) vindbaar zijn voor betrokkenen.
- ⇒ Verbeteren bekendheid vertrouwenspersonen

¹³ Dit betreft een intern stuk en is als zodanig niet op www.overheid.nl bekendgemaakt.

3. Regels & procedures

De waarden en normen worden geconcretiseerd en ondersteund door het geheel van formele regels en procedures in de organisatie en vinden hun weerslag in de interne administratieve organisatie en interne controle.

Thema's die daarin van belang zijn, zijn bijvoorbeeld: de inkoop- en aanbestedingsprocedures, de opzet van interne toezicht- en auditsystemen, beschrijvingen van werkprocessen en risicobeheersende maatregelen zoals het vier-ogen-principe, functiescheiding en functieroulatie.

Instrumenten regels & procedures

De navolgende zaken zijn allen uitgevoerd/vastgesteld:

- ✓ Budgethoudersregeling
- ✓ Inkoop en aanbestedingsregels
- ✓ Declareren volgens het vier-ogen principe

Op het gebied van functiebeschrijvingen, functieroulatie en functiescheidingen is nog weinig vastgesteld en ook een weerbaarheidsanalyse is nog niet gevoerd.

Het ontbreekt op dit moment daarom aan voldoende inzicht om een oordeel te kunnen geven hoe goed we op dit onderdeel scoren.

Actiepunten Regels & Procedures

- ⇒ Actueel houden van regelgeving en de bekendheid van de regelgeving
- ⇒ Doorlopen van alle aanpalende regelingen
- ⇒ Nagaan van conformiteit van de bestaande regelingen
- ⇒ Uitvoeren van een weerbaarheidsanalyse

4. Personeelsbeleid & cultuur

Aandacht voor integriteit is een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid. Het begint al bij de werving en selectie van personeel. Is screening noodzakelijk en zo ja hoe ver ga je?

Ook in diverse personeelsgesprekken (jaarplan, voortgangs- en beoordelings- en exitgesprek) is integriteit een onderwerp dat niet mag ontbreken.

Daarnaast zijn natuurlijk de ambtseedsessies, introductiebijeenkomsten, werkoverleggen en integriteitstrainingen aangewezen momenten om te werken aan het verbeteren van de cultuur van de organisatie en het bewustzijn van de medewerkers.

Instrumenten Personeelsbeleid & cultuur

De navolgende onderdelen hebben allen een plek binnen de gemeentelijke organisatie. Interessant is het om na te gaan in hoeverre er ook daadwerkelijk uitvoering gegeven wordt aan het onderdeel integriteit in de onderstaande processen.

- ✓ Wervings- en selectieproces
- ✓ Gesprekkencyclus
- ✓ Procedure meldingen nevenfuncties
- ✓ Dilemmatrainingen

Een inventarisatie van beleid op het gebied van kwetsbare functies¹⁴ is een onderdeel dat nog niet is opgepakt.

Integriteit begint bij de voordeur (via het Wervings- en selectieproces) en daarom zijn HRM en integriteit onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ook het functioneringsgesprek is een goed moment om integriteit aan de orde te stellen, zeker in het geval van kwetsbare functies.

Inzicht in de motieven voor niet-integer handelen draagt bij aan het bewustzijn en de alertheid binnen de organisatie. Daarnaast is het van belang dat het onderling aanspreken wordt bevorderd.

Ten behoeve van de bewustwording en het bespreken van vraagstukken wordt de hele organisatie periodiek getraind op het gebied van morele oordeelsvorming. Een methode die helpt bij het oplossen van ingewikkelde vraagstukken waarbij je zoveel mogelijk probeert recht te doen aan de ander.

Ook tijdens het inwerkprogramma is voldoende aandacht voor integriteit. De eed/belofte wordt regelmatig afgenomen. Inhuurmedewerkers tekenen een integriteitsverklaring. Alle nieuwe medewerkers volgen verplicht de workshop Morele oordeelsvorming.

Aanpalende onderwerpen als ondermijning en privacy (AVG) moeten een prominentere plek krijgen in het inwerkprogramma.

Actiepunten personeelsbeleid & cultuur

- ⇒ Actualiseren van inwerkprogramma (invoering exitgesprek)
- ⇒ Toevoegen van aandacht voor aan integriteit gerelateerde onderwerpen zoals ondermijning en privacy (AVG)
- ⇒ Onderzoek naar het nakomen van de interne processen
- ⇒ Inventarisatie kwetsbare functies
- ⇒ Verdere verankering eed, belofte en verklaring
- ⇒ Invoering VOG¹⁵

¹⁴ Kwetsbare functies zijn functies die extra risico's op integriteitsinbreuken met zich brengen.

¹⁵ Verklaring Omtrent Gedrag

5. Handhaving

Waarden, normen en regels zijn alleen zinvol als iedereen zich eraan houdt. Als je allerlei normen opstelt en vervolgens niet afdwingt als iemand zich er niet aanhoudt, dan is je integriteitsbeleid een papieren tijger.

Het aanpakken van schendingen geeft het signaal af dat aan integriteit waarde wordt gehecht. Het bekrachtigt de bestaande normen en verkleint het risico op toekomstige schendingen.

Het opzetten van handhavingsbeleid, met daarin regels rondom het onderzoek, het sanctioneren en communiceren van (vermoedens van) misstanden is een essentieel onderdeel van het integriteitsbeleid.

Voorzieningen gericht op het omgaan met incidenten zoals meldingenregelingen, vertrouwenspersonen en onderzoeksprotocollen maken onderdeel uit van het integriteitsbeleid.

Als er zich een incident voordoet, willen we deze zo neutraal mogelijk onderzoeken en op basis van de conclusies handelen. Als er een melding wordt gedaan, onderzoeken we deze melding. Als we zelf niet objectief genoeg kunnen zijn om de melding goed te kunnen onderzoeken, dan huren we een externe partij in, om deze objectiviteit te kunnen waarborgen.

Het is belangrijk om een onderzoek serieus op te zetten en uit te voeren. Waar nodig treden we handhavend op als er zich daadwerkelijk een incident heeft voorgedaan. Vermoedens kunnen echter ook onjuist zijn. Door een objectief onderzoek uit te (laten) voeren, pleiten we ook onze medewerker(s) vrij wanneer er niets aan de hand is. Ook dat is belangrijk. Een goed onderzoek geeft daarmee dus ook bescherming tegen kwaadsprekerij.

Tot slot is het belangrijk zoveel mogelijk open en eerlijk te communiceren. Goede communicatie voorkomt dat zaken gaan rondzingen en een eigen leven gaan leiden. Met een goede communicatie bieden we ook aan onze medewerkers inzicht in wat we doen en waarom we het doen. De communicatie vormt daarmee letterlijk het sluitstuk op het beleid en de handhaving hiervan.

Instrumenten handhaving

Handhaving verdient in Zwijndrecht wel meer aandacht. Aanspreken maar ook het nemen van maatregelen vinden we lastig.

Zorgvuldig communiceren is hierbij ontzettend belangrijk. Wat we doen is niet altijd zichtbaar en zo heeft het er de schijn van dat er op het gebied van integriteit niets gebeurt. Hier moeten we mee aan de slag.

Onderstaande zaken zijn geregeld en belegd bij de integriteitscoördinator.

- ✓ Benoeming vertrouwenspersonen
- ✓ Juiste scholing vertrouwenspersonen
- ✓ Richtlijn onderzoek handhaving (+ communicatie)

Actiepunten handhaving

- ⇒ Verbeteren van de handhaving bij incidenten
- ⇒ Verbeteren van communicatie rondom de handhaving van integriteit (betrekken van een communicatie adviseur)
- ⇒ Aandacht voor aanspreken

6. Voortgang & rapportage

Het monitoren van het integriteitsbeleid is noodzakelijk om de voortgang en werking van het integriteitsbeleid te bewaken. We meten als het ware de integriteitstemperatuur van de organisatie. Het management kan op basis van de rapportage volgen of de gestelde doelen worden gehaald of dat zij moet bijsturen.

Door evaluatiemomenten in te bouwen krijgt de organisatie niet alleen zicht op de werking van de maatregelen, maar kan zij deze ook verder verbeteren.

Instrumenten voortgang & rapportage

We beschikken over een jaarverslag Integriteit. Toch is alleen het jaarverslag onvoldoende om het beleid goed te monitoren. Hier moet meer aandacht en tijd voor vrij worden gemaakt. Zoals al eerder aangegeven moet er nog een weerbaarheidsanalyse worden uitgevoerd. I-inzicht kan eveneens dienen als evaluatie instrument.

- ✓ I-inzicht
- ✓ Integriteitsrapportage

Actiepunten voortgang & rapportage

- ⇒ Verdere vormgeving van de monitoring en verantwoording van het integriteitsbeleid
- ⇒ Periodiek uitvoeren van I-inzicht
- ⇒ Uitvoeren weerbaarheidsanalyse
- ⇒ Continueren jaarverslag integriteit
- ⇒ Communicatie over de verantwoording richting personeel en bestuur

7. Organiseren & borgen

De aandacht voor integriteit dient duurzaam en samenhangend binnen de organisatie georganiseerd en geborgd te worden. Belangrijk is hierbij dat duidelijk is wie het beleid coördineert, welke actoren hier verder bij betrokken zijn en wat de rol van het management en het bestuur is.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dienen vastgelegd te worden in het integriteitsplan.

Instrumenten Organiseren & borgen

Met het aanstellen van een integriteitscoördinator is een belangrijke stap gemaakt voor het borgen en organiseren van het beleid. Met het opstellen van dit integriteitsplan worden werkwijzen verder geformaliseerd.

De integriteitscoördinator is verantwoordelijk voor de aansturing, coördinatie en de borging van het integriteitsbeleid. De integriteitscoördinator is als zodanig de spil van de Integriteitsinfrastructuur.

Echter om adequaat uitvoering te geven en te blijven geven aan het integriteitsbeleid is het noodzakelijk dat er voldoende tijd, ruimte en budget vrijkomt om het integriteitsbeleid op een hoger plan te (blijven) tillen. De huidige manier van werken is hiervoor onvoldoende.

Daarbij is het eveneens van belang te kijken naar de plek van de integriteitscoördinator binnen de organisatie. Om zijn werk goed te kunnen doen heeft de integriteitscoördinator een duidelijke, goed omschreven positie in de organisatie nodig. Hierbij zijn de sleutelwoorden: invloed en onafhankelijkheid. De positie van de integriteitscoördinator moet voldoende gezag geven binnen de organisatie, zowel richting de top van de organisatie als richting managers en medewerkers.

Tegelijkertijd moet de positie voldoende onafhankelijkheid waarborgen, waardoor de integriteitsfunctionaris een eigenstandige, zo nodig kritische, rol kan vervullen naar het management en naar de organisatie.

Geadviseerd wordt om de integriteitscoördinator op een plek neer te zetten waar de onafhankelijkheid van de functie tot zijn recht komt (Voor verdere toelichting zie [bijlage 2](#)).

De integriteitscoördinator is daarnaast niet de enige ambtenaar of het enige onderdeel dat te maken heeft met integriteit. Naast de integriteitscoördinator zijn er meer ambtenaren/organen die te maken hebben met integriteit.

Het is belangrijk dat het integriteitsbeleid duidelijkheid schept over de visie en de doelstellingen. De integriteitscoördinator zorgt voor afstemming met de verschillende actoren. In [bijlage 4](#) staan deze verschillende actoren opgesomd en hun rol / raakvlak verder uitgelegd. Het is de taak van de integriteitscoördinator om de samenhang tussen de actoren te bevorderen en hiervoor periodiek overleg te organiseren.

Actiepunten organiseren & borgen

- ⇒ Voldoende tijd en middelen vrijmaken voor de uitvoering van het integriteitsbeleid (functieomvang integriteitscoördinator)
- ⇒ Heroverwegen plaats binnen de organisatie van de integriteitscoördinator
- ⇒ Opstellen planning uit te voeren actiepunten
- ⇒ Opzetten overlegstructuur tussen/met alle betrokken actoren.

Bijlage 1 Integriteitswijzer Gemeente Zwijndrecht

Onderdeel integriteitsbeleid		Verdere uitleg en opmerkingen
☒	Goed werkgeverschap en Goed ambtenaarschap	
☒	In de gedragscode zijn de begrippen goed ambtenaarschap en goed werkgeverschap nader uitgewerkt.	In het regionale integriteitsbeleid zijn de begrippen goed werkgeverschap en goed ambtenaarschap verder uitgewerkt.
☐	Het voeren van een integriteitsbeleid (schriftelijk document)	
☐	Binnen de organisatie bestaat inzicht in de volwassenheid van het eigen integriteitsbeleid, waardoor het te voeren beleid op dit gebied goed kan worden geformuleerd.	Instrumenten voor de organisatie om zicht te krijgen op stand van zaken op het gebied van integriteit: ⇒ I-inzicht; Een online instrument om de volwassenheid van het integriteitsbeleid te bepalen. Het geeft aanbevelingen om het beleid verder te versterken en onderhouden op de zes aandachtsgebieden. ⇒ Handreiking Integriteitsbeleidsplan; Helpt organisaties het integriteitsbeleid te structureren (samenhang), te borgen en te vertalen naar een schriftelijk plan. ⇒ Leergang Integriteitsmanagement; Naar een samenhangend integriteitsbeleid; Een meerdaagse (basis- en verdiepings)opleiding, onder meer om integriteitsbeleid te ontwikkelen en vorm te geven. De positionering van de integriteitsfunctionaris/coördinator is een aandachtspunt.
☐	In een schriftelijk document is het samenhangend integriteitsbeleid vastgelegd. In dit document is de visie en zijn de ambities van de organisatie op het gebied van integriteit terug te vinden.	
☒	De organisatie heeft een integriteitsfunctionaris/coördinator aangesteld.	
☐	Een centraal register of op centraal niveau is relevante aan integriteit gerelateerde informatie beschikbaar	
☒	De organisatie heeft een integriteitsfunctionaris/coördinator aangesteld.	Leidraad De integriteitsfunctionaris & de relatie met het (top)management; Stelt de rollen en verantwoordelijkheden van de integriteitsfunctionaris en het (top)management van de organisatie centraal. Leidraad Integriteit gewaarborgd; Geeft antwoord op de vraag hoe integriteitsbeleid binnen de organisatie kan worden verankerd. Handreiking Integriteitsrapportage; Gaat over de keuzes waar de organisaties voor staan, wanneer zij over integriteit gaan rapporteren. Handreiking Integriteitsbeleidsplan; Helpt organisaties bij het structureren van hun integriteitsbeleid en dit te borgen en te vertalen naar een schriftelijk plan.
☒	Op centraal niveau wordt informatie beschikbaar gesteld voor ambtenaren over het gevoerde integriteitsbeleid.	
☐	De organisatie heeft in haar integriteitsbeleid aangegeven hoe zij haar beleid blijft bewaken en evalueren.	
☐	De organisatie heeft integriteit een plaats gegeven in de normale bedrijfsvoeringsinstrumenten.	
☐	Vanuit integriteitsoogpunt periodiek onderzoek naar kwetsbare handelingen, functies en processen	

☐	De organisatie heeft een actueel overzicht van kwetsbare handelingen, functies en processen.	SAINT ; Self Assessment Integriteit voorziet in een methodiek voor het doorlichten van uw organisatie op kwetsbare processen en integriteitsrisico's.
☐	De organisatie treft aan de hand van voornoemd overzicht maatregelen ter voorkoming van integriteitsschendingen bijvoorbeeld door middel van een heldere functieomschrijving, functiescheiding en roulatie en het vermijden van solofuncties.	Handboek Integriteitsonderzoek (versie politie); Met behulp van het handboek Integriteitsonderzoek kan het management zelf de eigen organisatie doorlichten op kwetsbare taken, processen en handelingen. De politie specifieke kwetsbaarheden rechtvaardigen een sectorspecifieke versie van het handboek. F-ctrl ; Een instrument dat op een snelle manier de bewustwording met betrekking tot fraude vergroot. Handreiking Kwetsbare functies
☐	Integriteitsbeleid is vast onderdeel van personeelsbeleid	
☐	De organisatie draagt er zorg voor dat alvorens een ambtenaar wordt aangesteld een actuele verklaring omtrent het gedrag is overgelegd.	Handreiking HRM en integriteit ; Voorziet in handvatten voor een praktische inbedding van integriteit binnen de HRM-praktijk van de eigen organisatie. Leidraad Integriteit gewaarborgd .
☒	De organisatie heeft het onderwerp integriteit een vaste plek gegeven in de functionerings- en beoordelingsgesprekken.	Leidraad Integriteitsoverleg ; Geeft concrete handvatten om een leeroverleg – het overleggen over integriteitsthema's – vorm te geven. Handreiking Integriteit in functionerings- en beoordelingsgesprekken ; Incl. aandacht voor kwetsbare functies
☒	Scholing & vorming op het gebied van integriteit (bevorderen van bewustzijn op gebied van integriteit)	
☒	De organisatie zorgt dat alle ambtenaren getraind zijn in het omgaan met dilemma's.	Integriteitskubus ; Biedt een handvat om zelfstandig dilemma's te analyseren, te wegen en tot een beslissing te komen. De kubus bevordert de discussie over integriteit en traint het integriteitsbesef.
☒	Op alle afdelingen in de organisatie vinden structureel integriteitsoverleggen plaats volgens de met de top van de organisatie gemaakte afspraken.	Opleidingsmodule Train de trainer ; Eendaagse opleiding om kubus-trainer te worden.
☒	Leidinggevend zijn getraind op het begeleiden van deze integriteitsoverleggen. In de Zwijndrechtse praktijk is dat de integriteitscoördinator.	Leidraad Integriteitsoverleg (zie hiervoor). Dilemmatraining ; Een training om beter om te kunnen gaan met dilemma's in het werk.
☐	Maatregelen om misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie te voorkomen	
☐	In het integriteitsbeleid is aandacht voor het voorkomen van misbruik van bevoegdheden.	Modelgedragscode Integriteit Sector Rijk ; Biedt uitleg en inzicht over het ontwikkelen van een gedragscode.

☐	Het integriteitsbeleid is erop gericht dat iedere vorm van belangenverstrengeling zelfs de schijn daarvan wordt voorkomen	⇒ Nalopen van de regionale gedragscode of hieraan voldaan wordt.
☐	Het integriteitsbeleid moet gericht zijn op het voorkomen van discriminatie.	
☐	Het bevoegd gezag draagt zorg voor de totstandkoming van een gedragscode voor goed ambtelijk handelen.	
☒	De organisatie beschikt over een goed kenbare en actuele gedragscode, met daarin minimaal de onderwerpen misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling, discriminatie, de omgang met vertrouwelijke informatie en het aannemen van geschenken en uitnodigingen.	Modelgedragscode Integriteit Sector Rijk
☐	Voor ambtenaren die functioneel veel met vertrouwelijke informatie werken worden nadere voorschriften bepaald, bijv. het verplicht ondertekenen van een geheimhoudingsverklaring.	
☒	Het bevoegd gezag informeert de Ondernemingsraad (OR) over het gevoerde integriteitsbeleid.	
☒	Er worden voorschriften vastgesteld betreffende de verplichte aflegging van de eed of belofte door de ambtenaar bij zijn aanstelling.	
☒	De organisatie laat nieuwe ambtenaren zo spoedig mogelijk na aanstelling de eed of de belofte afleggen.	Eens per kwartaal neemt de burgemeester de eed of belofte af bij nieuwe medewerkers. Dit wordt vooraf gegaan door een presentatie over de belangrijkste bepalingen van de regionale gedragscode.
☐	Er worden voorschriften vastgesteld betreffende de melding en registratie van nevenwerkzaamheden	
☒	Er is een regeling voor het melden van nevenwerkzaamheden, die de belangen van de dienst voor zover deze in verband staan met de functieervulling kunnen raken.	Uitzoeken of er noodzaak bestaat om de nevenfuncties van bepaalde ambtenaren openbaar te maken daar waar dit voor de bescherming van de integriteit van de openbare dienst noodzakelijk is.
☒	Er is een geactualiseerd overzicht van de gemelde nevenwerkzaamheden.	
☐	In de regeling voor het melden van nevenwerkzaamheden is opgenomen dat de nevenwerkzaamheden van bepaalde ambtenaren openbaar gemaakt worden, namelijk daar waar dit voor de bescherming van de integriteit van de openbare dienst noodzakelijk is.	
☒		

	In de regeling met betrekking tot nevenwerkzaamheden is opgenomen dat nevenwerkzaamheden die de goede vervulling van de functie of de goede functionering van de openbare dienst in de weg staat, zijn verboden.	
☐ Er worden functies aangewezen waarvoor een meldplicht financiële belangen geldt.		
☐	Er is een regeling voor de verplichte melding van financiële belangen en bezit van en transactie in effecten.	Handreiking Belangenverstrengeling en financiële belangen
☐	De organisatie heeft een regeling voor de verplichte melding van financiële belangen.	
☐	De organisatie heeft functionarissen/functies aangewezen voor wie deze meldplicht geldt.	
☐	De organisatie heeft geregeld dat de melding van financiële belangen in verband met de vertrouwelijkheid hiervan bij een speciale functionaris kan worden gedaan bijvoorbeeld bij de integriteitscoördinator.	
☒ Er worden voorschriften vastgesteld betreffende een procedure voor het omgaan met bij een ambtenaar levende vermoedens van misstanden binnen de organisatie waar hij werkzaam is.		
☒	Er is een procedure voor het melden van (vermoedens van) misstanden (klokkenluidersregeling) met daarin waarborgen voor de melder die te goeder trouw meldt en toegang tot een onafhankelijke instantie.	Handreiking Vertrouwenspersoon integriteit (VPI) Voorziet overheidsorganisaties van tips en adviezen voor het opzetten en inrichten van de VPI-functie.
☒	Er wordt een vertrouwenspersoon integriteit (VPI) aangesteld.	Opleiding Vertrouwenspersoon integriteit (VPI) Een meerdaagse opleiding voor vertrouwenspersonen integriteit, en bevat ook voor de VPI zelf veel nuttige informatie. Handreiking Melding integriteitsschending Geeft informatie over hoe om te gaan met meldingen van integriteitsschendingen. Handreiking Onderzoek integriteitsschending Biedt organisaties praktische handvatten om op verantwoorde wijze onderzoek te doen naar vermoedens van integriteitsschendingen.
☐ De organisatie stelt een inkoop- en aanbestedingsbeleid vast.		
☒	De organisatie heeft beleid vastgesteld ten aanzien van inkoopbeleid.	

☒	De organisatie heeft beleid vastgesteld ten aanzien van aanbestedingen.	
☐	Het beleid bevat richtlijnen voor het aantal aan te vragen offertes en de vastlegging van keuzen voor bepaalde procedures van aanbesteding.	Nakijken of het beleid inderdaad de genoemde richtlijnen bevat
☐	De organisatie heeft een schriftelijk vastgelegde procedure voor het verrichten van een onderzoek, nadat een vermoeden van misstand (melding/signaal van een vermoeden van een integriteitsschending) gemeld is.	
☒	De organisatie heeft ter bevordering van het lerend vermogen van de organisatie op centraal niveau (geanonimiseerde) informatie beschikbaar voor managers over geconstateerde integriteitsschendingen.	Handreiking Melding integriteitsschending Leidraad Communicatie anoniem melden integriteitsschendingen via M.; Biedt organisaties adviezen en hulpmiddelen over anoniem melden van een integriteitsschending. (aanvulling op de 'Handreiking melding integriteitsschendingen') Handreiking Juridisch afhandelen integriteitsschending ; Biedt inzicht in het proces van de juridische afhandeling van melding tot maatregel en in de weging van de maatregel. Workshop Onderzoek ; Een eendaagse workshop voor organisaties die starten met het doen van onderzoek dan wel voor organisaties die hun onderzoek hebben uitbesteed, maar grip willen hebben op het proces. Leidraad Schandaalmanagement ; Bevat aanbevelingen met betrekking tot de communicatie over integriteitsschendingen. Jurisprudentie/rechterlijke uitspraken ; zie website www.integriteitoverheid.nl . Hier vindt u uitspraken over integriteitsonderwerpen.
☐	Het bevoegd gezag stelt in overeenstemming met de raad vast op welke wijze jaarlijks verantwoording wordt afgelegd over het ingevoerde integriteitsbeleid en over de naleving van de gedragscode.	
☐	Het bevoegd gezag stelt in overeenstemming met het democratisch gekozen orgaan vast hoe er jaarlijks verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde integriteitsbeleid en de naleving ervan.	Handreiking Integriteitsrapportage ; zie hiervoor. Tevens wordt in deze handreiking hulp geboden op welke wijze verantwoording kan worden afgelegd.
☐	Het bevoegd gezag legt vervolgens jaarlijks verantwoording af op de vastgestelde wijze aan de gemeenteraad.	

Bijlage 2 De leidraad Integriteitsfunctionaris en de relatie met het (top)management¹⁶

De eindverantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid ligt primair bij het topmanagement. Managers zullen eerst moeten bepalen wat hun visie is op integriteit en integriteitsbeleid.

Welke definitie hanteren we?

Wat betekent integriteit voor de organisatie?

Waar en wanneer speelt integriteit in de organisatie?

Wat is het ambitieniveau en hoe bereiken we de doelstellingen?

Welke concrete instrumenten zijn er en welke willen we inzetten?

Welke keuzes moeten er worden gemaakt en wat zijn hierbij relevante criteria?

Het management moet er daarnaast ook voor zorgen dat het beleid daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en verankerd. En het zal ervoor moeten zorgen dat in de hele organisatie, van hoog tot laag, noodzaak en belang van integriteit doordringen.

Dat kan het management niet alleen en daarom is het raadzaam om daarvoor een specifieke integriteitsfunctionaris aan te wijzen die het management daarin kan leiden, adviseren en ondersteunen. De integriteitsfunctionaris vervult een zeer belangrijke rol bij het adviseren en ondersteunen van het topmanagement.

Cultuur

Onderzoek laat zien dat de cultuur van de organisatie die het gedrag van medewerkers in sterke mate beïnvloedt. Uit onderzoek blijkt ook dat managers de belangrijkste cultuurdragers zijn. Het management zal dus niet alleen zorg moeten dragen voor het beleid, het zal ook zelf het goede voorbeeld moeten geven.

Voorwaarden voor succesvol integriteitsbeleid

Om succesvol integriteitsbeleid te kunnen voeren en de integriteitsfunctionaris optimaal zijn rol te kunnen laten vervullen, moet het management in ieder geval:

- vertellen en laten zien dat het integriteit belangrijk vindt;
- proactief zijn en zelf integriteitszaken of dilemma's aankaarten of op de agenda zetten;
- voorbeeldgedrag tonen, in daad en woord;
- zich aan afspraken, regels en procedures houden;
- de regels weten te vinden, inhoudelijk kennen en uitdragen;
- oog hebben voor en aansluiten bij (dilemma's in) de dagelijkse praktijk van medewerkers;
- voorkomen om zelf de schijn tegen te hebben;
- zich kwetsbaar durven opstellen;
- medewerkers en collega-managers aanspreken op hun gedrag;
- verantwoordelijkheid nemen voor de organisatiestructuur en -cultuur;
- toegankelijk zijn (open deur beleid, tijd beschikbaar stellen, openstaan voor gesprekken of vragen en dilemma's);
- een rechte rug hebben en kordaat optreden als het moet, ongeacht rangen en standen;

¹⁶ Betreft een uitgave van BIOS:

http://www.integriteitoverheid.nl/fileadmin/BIOS/data/Toolbox/Handreikingen/BIOS_De_integriteitsfunctionaris-leidraad_A5.pdf

- voldoende middelen beschikbaar stellen voor integriteitsbeleid (tijd, geld, menskracht, scholing).

Taken die de integriteitsfunctionaris op zich kan nemen zijn:

- het opstellen, invoeren, uitdragen en actualiseren van een integriteitsbeleidsplan en implementatieplan;
- het coördineren van de verschillende deelaspecten van het integriteitsbeleid;
- het ontwikkelen, adviseren over, en op het juiste moment inzetten van integriteitsinstrumenten (bijvoorbeeld folders, trainingen, notities, presentaties);
- het accumuleren van kennis en expertise op het gebied van integriteit;
- het leggen van een relatie tussen integriteit en de kerntaken, missie en de primaire processen van de organisatie;
- het geven van voorlichting, training en ondersteuning bij de implementatie van het integriteitsbeleid;
- het zoeken naar aansluiting bij bestaande activiteiten of ontwikkelingen in de organisatie, zodat de aandacht voor integriteit niet te zeer een project op zichzelf wordt;
- het organiseren van regelmatige afstemming met de functionarissen of afdelingen die een rol spelen in het integriteitsbeleid of de uitvoering hiervan;
- het integraal adviseren en rapporteren aan de ambtelijke en politieke leiding (bijvoorbeeld met een jaarverslag of voortgangsrapportage);
- het gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen (aan bestuur, directie, management en/of medewerkers);
- het monitoren of de gemaakte afspraken over integriteit worden nageleefd;
- integriteitsbeleid cyclisch benaderen en regelmatig bezien of nog voldoende aansluiting heeft bij de (veranderende) organisatie;
- het centraal aanspreekpunt zijn op integriteitsgebied voor de gehele organisatie en de samenhang zoeken met de vertrouwenspersonen;
- het verkrijgen van totaaloverzicht evenals het bewaken van samenhang en volledigheid;
- het aanspreekpunt zijn bij integriteitsschendingen/meldingen/ onderzoek.[2]
- het opstellen van een (jaarlijkse) verantwoordingsrapportage over het gevoerde integriteitsbeleid.

Positie integriteitscoördinator

Om zijn werk goed te kunnen doen heeft de integriteitsfunctionaris een duidelijke, goed omschreven positie in de organisatie nodig. Hierbij zijn de sleutelwoorden: invloed en onafhankelijkheid. De positie van de integriteitsfunctionaris moet voldoende gezag geven binnen de organisatie, zowel richting de top van de organisatie als richting managers en medewerkers. Tegelijkertijd moet de positie voldoende onafhankelijkheid waarborgen, waardoor de integriteitsfunctionaris een eigenstandige, zo nodig kritische, rol kan vervullen naar het management en naar de organisatie.

Het heeft de voorkeur om de integriteitsfunctionaris niet onder HRM (of een andere stafafdeling) te laten vallen, maar op een 'hogere' plek in de organisatie vanwege de niet-HRM-onderdelen in het integriteitsbeleid (aanbestedingen, Bibob, administratieve organisatie etc.). Onafhankelijkheid en directe toegang tot de top is dan ook vaak beter geregeld.

De voorwaarden voor het adequaat kunnen werken van de integriteitsfunctionaris zijn:

- directe verantwoording aan het topmanagement;
- onafhankelijkheid;
- voldoende bevoegdheden;
- gezag;
- spin in het web;

- kennisbank en netwerk;
- voldoende middelen.

Verantwoording

De integriteitsfunctionaris rapporteert direct aan het topmanagement. Dit betekent ook dat de integriteitsfunctionaris in de beleidsbeslissingen die met integriteit te maken hebben een gesprekspartner is en voor het nemen van beleidsbeslissingen gemakkelijk toegang heeft tot het topmanagement.

Onafhankelijkheid

De integriteitsfunctionaris moet voldoende onafhankelijkheid bezitten om zaken bespreekbaar te maken of aan te pakken zonder angst voor repercussies of zonder mogelijke belangenconflicten.

Hij moet enerzijds het gedrag en het beleid van het topmanagement onafhankelijk kunnen beoordelen en daarover feedback kunnen geven. Anderzijds moet hij de integriteitsaspecten van het organisatiebeleid, en het integriteitsbeleid zelf naar eigen inzicht op de agenda van het topmanagement kunnen zetten. Vooral ook bij de afhandeling van integriteitsmeldingen is onafhankelijkheid en objectiviteit essentieel.

De integriteitsfunctionaris heeft, net als een manager, een voorbeeldfunctie en dient zich hiervan altijd bewust te zijn. De integriteit van de integriteitsfunctionaris mag geen enkele vraag of twijfel oproepen.

Voldoende bevoegdheden

De integriteitsfunctionaris heeft de bevoegdheden nodig die passen bij de verantwoordelijkheden die zijn taak en functie met zich meebrengen. Tegelijkertijd moet de integriteitsfunctionaris ervoor waken verantwoordelijkheden weg te nemen bij het management van de organisatie. Ook moet de integriteitsfunctionaris niet de functie van het 'geweten' van de organisatie op zich nemen. De integriteit van de organisatie is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers van de organisatie, en zeker ook van het management van de organisatie. Anderzijds is het zo dat als iedereen verantwoordelijk is, niemand verantwoordelijkheid neemt.

Aandachtspunt is dus dat de integriteitsfunctionaris ervoor zorgt dat de juiste mensen de juiste verantwoordelijkheden oppakken.

Gezag

Om effectief te kunnen zijn moet de integriteitsfunctionaris voldoende gezag hebben (en gegeven worden) om beslissingen en aanbevelingen te doen die op alle lagen van de organisatie serieus worden genomen.

Ook in de lagere regionen van de organisatie. De integriteitsfunctionaris moet voldoende bekendheid genieten en benaderbaar zijn voor alle medewerkers, managers en andere functionarissen die een verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot het invulling geven aan integriteitsbeleid binnen de organisatie.

Om als integriteitsfunctionaris gezag te verwerven helpt:

- steun van het topmanagement;
- leeftijd (in jaren/levenservaring);
- leeftijd (in werkjaren/bekendheid met en binnen organisatie);
- positie in organisatie;
- lef: je nek durven uitsteken;
- monitoren wat in organisatie gebeurt;
- met iets nieuws durven komen;
- onafhankelijkheid (qua positie en qua persoon);

- schendingen adequaat aanpakken en afhandelen;
- betrouwbaar en integer zijn.

Spin in het web

Succesvol integriteitsbeleid sluit aan bij de primaire processen van de organisatie en bij de reguliere lijnmanagementprocessen. De integriteitsfunctionaris moet hiermee voldoende contacten onderhouden.

Dat betekent niet alleen regelmatige afstemming met het topmanagement, maar ook met het middenmanagement en met alle ondersteunende stafafdelingen zoals P&O, Financiën, Beveiliging, Audit etc.

Van belang is de organisatie goed te kennen, zowel de structuur als de cultuur, zowel de formele kanalen als de informele kanalen. Daarnaast is kennis van de soorten functies en hun kwetsbare processen belangrijk.

Kennisbank en netwerk

De integriteitsfunctionaris kan een belangrijke functie vervullen in het verzamelen en het onderhouden van de integriteitskennis van een organisatie. Aangezien integriteit een breed onderwerp is dat vele aspecten van het werk van alle werknemers betreft, is de integriteitsfunctionaris een belangrijke bron voor het verzamelen, analyseren, archiveren en verspreiden van die kennis. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om kennis van de frequenter voorkomende dilemma's van de organisatie, de integriteitskwesties en de gevoelige processen. Het gaat ook om de relevante informatie uit medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken, rapportages van ombudsfunctionarissen en verslaglegging van vertrouwenspersonen.

Voldoende middelen

De integriteitsfunctionaris dient over voldoende middelen te beschikken voor het uitoefenen van zijn functie. Daartoe behoort niet alleen een eigen en voldoende budget, maar ook dat hij voldoende tijd kan besteden aan het uitoefenen van zijn functie en eventuele ondersteuning daarbij.

De omvang van de benodigde middelen is afhankelijk van de grootte van de organisatie.

Strategieën

Integriteit heeft in de alledaagse praktijk nog al te vaak een negatieve bijklank. Meestal komt het vooral ter sprake rondom een incident of een vermoeden daarvan, of wordt integriteit in de eerste plaats opgevat als inperkende of juist zinloze regeldrang. Geen onderwerp waarmee een manager makkelijk kan 'scoren' dus.

Het is doorgaans dan ook niet makkelijk voor de integriteitsfunctionaris om een dergelijk onderwerp op de agenda van het management te krijgen en het daar op te houden. Toch is het van essentieel belang voor het succes van het integriteitsbeleid dat het een punt van frequente aandacht is van het management en dat aansluiting wordt gezocht bij de dagelijkse werkzaamheden van management en medewerkers en hierbij concrete, nuttige hulpmiddelen en ondersteuning worden geboden.

De integriteitsfunctionaris kan het management hierbij begeleiden en ondersteunen. Het management moet er dan wel voor zorgen dat de integriteitsfunctionaris die rol kan vervullen. Helaas gaat dat niet altijd vanzelf.

Er kunnen vele redenen zijn waarom het management niet als vanzelfsprekend de verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid oppakt:

- geen urgentiebesef,
- 'we hebben toch al een code',

- andere prioriteiten,
- onvoldoende inzicht in het belang en de betekenis van integriteit voor de organisatie.

De integriteitsfunctionaris moet een evenwichtskunstenaar zijn. Hij moet vele ballen tegelijkertijd in de lucht houden en kan daarbij geen gebruik maken van één vaste manier van problemen aanpakken.

Belangrijk is voortdurend voor ogen te houden wat het doel is, hoe je iets in beweging krijgt en hoe je verder komt met het organiseren van een hoge mate van integriteit. Soms betekent dit aansluiting zoeken bij de wensen, behoeftes en taal van managers, soms betekent dit juist dat de integriteitsfunctionaris met iets heel nieuws of anders moet komen. Soms moet hij op zijn strepen gaan staan en zijn gezag in de organisatie gebruiken om iets voor elkaar te krijgen, om iets af te dwingen, om zijn eigen positie niet kwijt te raken.

De integriteitsfunctionaris moet ervoor waken de eindverantwoordelijkheid bij de manager weg te halen, hij moet vooral proberen de bal bij hem te leggen, maar er kunnen ook zaken zijn waar strakkere regie nodig is.

In deze paragraaf worden tien strategieën benoemd om het management te stimuleren en te ondersteunen:

1. de positie van de integriteitsfunctionaris formaliseren;
2. praktijkvoorbeelden met management bespreken;
3. onderzoeksresultaten met management bespreken;
4. incidenten met management bespreken;
5. aansluiten bij wensen en behoeftes management;
6. opleiding en kennisoverdracht;
7. 'best practices' met management bespreken;
8. het belang en de betekenis van integriteit communiceren;
9. de rollen en verantwoordelijkheden van de integriteitsfunctionaris communiceren;
10. bondgenoten zoeken bij problemen met management.

1. Positie integriteitsfunctionaris formaliseren

De integriteitsfunctionaris bestaat niet, de manier waarop de relatie met het (top)management is vormgegeven verschilt tussen integriteitsfunctionarissen ook aanzienlijk. Sommige integriteitsfunctionarissen hebben dagelijks contact met de hoogst eindverantwoordelijke ambtenaar (zoals de korpschef, de SG of de gemeentesecretaris). Anderen hebben een jaarplangesprek met het lid van de directie dat integriteit in de portefeuille heeft en communiceren verder via e-mail.

Bij voorkeur zit de integriteitsfunctionaris zo dicht mogelijk bij degene die eindverantwoordelijk is, die integriteit in portefeuille heeft. Dit gaat nadrukkelijk verder dan functionele lijnen; het is belangrijk dat de integriteitsfunctionaris rechtstreeks toegang heeft tot de top. Wat hierbij helpt is de eigen rol steeds opnieuw helder te maken en te zorgen dat dit aansluit bij de wensen/behoeftes van de top. Ook kan de integriteitsfunctionaris beter oppassen met te vaak en te veel via de top verplichtingen op te leggen: dan lukt wellicht dat ene ding, maar dit roept zoveel weerstand op dat allerlei andere dingen zullen mislukken.

Een werkgroep integriteit

Een manier om de aandacht voor integriteit te borgen is het instellen van een werkgroep integriteit. Cruciaal is dat deze werkgroep wordt bemenst vanuit verschillende doelgroepen binnen de organisatie (bijvoorbeeld medewerkers uit de ondernemingsraad, een vertrouwenspersoon, leidinggevenden, iemand vanuit bestuurszaken, ICT, Financiën of de Auditdienst, iemand vanuit P&O en een lid van het directieteam).

“De werkgroep heeft een rol in het levend houden van het thema integriteit. Het wordt door de organisatie belangrijk gevonden om naast spelregels en procedures met name aandacht te geven aan het op de agenda zetten en met elkaar van gedachten wisselen over het thema integriteit binnen afdelingsoverleggen en het vertalen naar houding en gedrag. De werkgroep heeft bij de aftrap van het integriteitsbeleid en het uitreiken van de gedragscode een aanzet voor discussie gegeven, die vervolgens binnen de afdelingen is gevoerd. Terugkoppeling vanuit de afdelingen gaf ideeën voor vervolgstappen. Het is een poging om integriteit ‘breed’ te houden, als iets waar we dagelijks mee te maken hebben binnen het functioneren van de organisatie.

Kritische succesfactoren

zijn de interesse en houding van leidinggevend en van de top van de organisatie, als het gaat om voorbeeldgedrag.”

2. *Praktijkvoorbeelden met management bespreken*

Leg voorbeelden en vragen van medewerkers voor aan managers en bespreek met hen een optimaal antwoord of gedragslijn. Wijs hierbij op de enorme impact van het voorbeeldgedrag van leidinggevend. Vaak koppelt het management integriteit aan incidenten. Met goede vragen en voorbeelden wordt de breedte van integriteit in het dagelijkse werk zichtbaar en het belang dat medewerkers hechten aan effectieve sturing.

Daarnaast kunnen integriteitsfunctionarissen met de managers de boodschap die zij uitdragen in interviews, speeches, artikelen en andere gepubliceerde teksten bespreken en hen wijzen op de zichtbaarheid en consistentie van de boodschap die zij uitdragen en wijzen op de manier waarop de boodschap door de medewerkers wordt gehoord.

3. *Onderzoeksresultaten met management bespreken*

De integriteitsfunctionaris kan onderzoeksresultaten met het management bespreken. Dit kan bijvoorbeeld het jaarverslag of een voortgangsrapportage zijn, of een rapport van de Rekenkamer of de Ombudsman. Ook lenen de resultaten van een onderzoek onder een representatieve steekproef van het werknemersbestand zich hier goed voor.

Bevraag de medewerkers op integriteit, het morele klimaat en hun perceptie van het hogere management. Bijvoorbeeld via de integriteitsmodule van de Internetspiegel (zie www.integriteitoverheid.nl hiervoor). Gebruik de resultaten om belangrijke onderwerpen bespreekbaar te maken en onderzoek (of ontwikkel) samen met het management strategieën om de aandacht voor integriteit te versterken. Een alternatief is het uitvoeren van een kwetsbaarheidsonderzoek of risicoanalyse waarmee de organisatie inzicht krijgt in kwetsbare processen, integriteitsrisico's, de mate van volwassenheid van het staande beleid en mogelijke aanbevelingen ter verbetering daarvan (zie het instrument SAINT op www.integriteitoverheid.nl).

4. *Incidenten met management bespreken*

Incidenten kunnen worden gebruikt om integriteit op de agenda van de top te krijgen. In sommige organisaties is dit geformaliseerd. Bijvoorbeeld in een regulier overleg. Of door alle meldingen eerst met het topmanagement te bespreken en vervolgens in maandrapportages aan het overige management en in het jaarverslag een totaaloverzicht te bieden (in meer algemene termen). Een nadeel van integriteit via incidenten bespreekbaar maken, is dat het vaak defensieve reacties oproept en dat de nadruk gemakkelijk op het voorkomen van incidenten komt te liggen (negatieve aanpak) in plaats van op het bevorderen van goed gedrag (positieve aanpak).

Belangrijke vuistregels bij het ‘leren van incidenten’ zijn:

- Pas op dat er tijdens managementoverleg bij het bespreken van incidenten naar elkaar wordt gewezen (aanvallen) of dat men zich beperkt tot 'ach en wee' roepen en onnodige details uitwisselen (discussie blijft beperkt tot anekdotisch niveau) zonder dat dit tot lessen leidt. Bedenk dat niemand het prettig vindt om onderwerp van roddel te zijn. Productiever is wanneer gegevens worden gebruikt om te vergelijken: dat speelt bij jou, hoe zit het dan bij mij (nadruk ligt dan op bewustwording en leereffecten).
- Maak alleen zichtbaar wat strikt noodzakelijk is (en dit is afhankelijk van het forum); voorbeeld: gegevens extern geaggregeerd, intern uitsplitsen.
- Experimenteren met de registratiemethodiek van BIOS kan helpen bij agendavorming (zie www.integriteitoverheid.nl hiervoor).
- Indien een rapport wordt opgesteld naar aanleiding van een incident, geef dan niet alleen aan of er sprake is van een incident etc., maar combineer dit altijd met preventieve lessen: hoe zorgen we ervoor dat dit niet nog een keer gebeurt?

5. Aansluiten bij wensen en behoeften van het management

Probeer te bedenken wat het management in beweging brengt. Wat speelt er, wat hebben ze nodig, waar hebben ze last van, hoe kun je ze ondersteunen, wanneer komen ze in actie? Hierbij is het belangrijk de goede balans te vinden in het aanreiken van praktische hulpmiddelen zonder daarbij zelf op de stoel van de manager te gaan zitten. Ga vanuit de eigen positie als integriteitsfunctionaris na welke kennis of handreikingen managers nodig hebben. Hierbij helpt het ook om zelf zichtbaar te zijn bij het management, bijvoorbeeld door presentaties voor het management te geven van de ontwikkeling in het werkveld van integriteit, zowel in de eigen organisatie als daarbuiten.

6. Opleiding en kennisoverdracht

Zorg ervoor dat het hogere management de kans krijgt meer inzicht te verwerven in hun cruciale rol bij het bevorderen van een sterke integriteitscultuur. Breng bijvoorbeeld geregeld artikelen, rapporten, speeches, krantenberichten, etc. onder de aandacht die laten zien hoe integriteit steeds opnieuw een belangrijke rol speelt in de manier waarop zij hun werk doen – overdrijf dit echter niet. Organiseer workshops waarin ze nadenken over hun voorbeeldrol (wat houdt die rol concreet in?) en ze handvatten krijgen om hieraan invulling te geven. Daarbij is niet eens zo belangrijk dat het woord integriteit voorop staat, zolang de thematiek maar aan de orde komt.

7. 'Best practices' met management bespreken

Managers willen niet zelf steeds het wiel uit hoeven vinden. Speel hierop in door te onderzoeken hoe in andere organisaties het hogere management wordt betrokken bij de activiteiten van de integriteitsfunctionaris. Een suggestie is om als integriteitsfunctionarissen van verschillende organisaties bij elkaar op bezoek te gaan en de top daarbij uit te nodigen; als dit één keer lukt, dan zullen andere 'toppers' ook komen, dit zijn mooie gelegenheden om het topmanagement over het onderwerp na te laten denken en te laten horen hoe het bij anderen is geregeld. Ook bestaan er goede ervaringen om managers, die positieve of negatieve ervaringen hebben gehad op integriteitsgebied, deze te laten delen met managers binnen de eigen organisatie. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om een bepaalde aanpak die binnen het eigen organisatieonderdeel heel goed heeft uitgepakt en tot aanbeveling voor anderen strekt, of juist om hele negatieve ervaringen of problemen waarmee deze is geconfronteerd te delen met anderen, zodat anderen ervan kunnen leren.

8. Het belang en de betekenis van integriteit communiceren

Om integriteit op een positieve manier onder de aandacht te brengen is het belangrijk om constant, juist ook als er geen incidenten zijn, over belang en betekenis van integriteit te communiceren. Wanneer er een incident is, dan is er bij medewerkers van de organisatie veel aandacht voor integriteit, maar dat is veelal negatieve aandacht: er is iets mis. Het betreft vaak een incident in de letterlijke betekenis van het woord: iets wat niet vaak voorkomt, en vaak meer met misbruik van bevoegdheden of mogelijkheden te maken heeft dan van het eigenlijke gebruik van die mogelijkheden of bevoegdheden zoals dat voor de meeste werknemers tot de dagelijkse praktijk hoort.

Veel van de tijd en aandacht van de manager en van de integriteitsfunctionaris gaan dan zitten in het temperen van geruchten en speculaties.

Door alleen dergelijke incidenten aan te grijpen om over integriteit te communiceren, zullen medewerkers integriteit altijd associëren met incidenten. Beter is het om elke gelegenheid aan te grijpen om op enigerlei wijze te communiceren, liefst persoonlijk. Bij een nieuwe notitie, een nieuwe procedure, bij het uitkomen van het jaarverslag, bij het benoemen van vertrouwenspersonen, of bij het afleggen van de ambtseed. Het belang van de eed en integriteit wordt nog eens onderstreept door deze alleen af te laten nemen door een hoge ambtenaar.

De integriteitsfunctionaris kan aanbieden in werkoverleggen te komen. Daarmee maakt hij ook concreet wat het integriteitsbeleid inhoudt, geeft hij het handen en voeten en laat hij zien dat het meer is dan een notitie schrijven. Bij communicatie over integriteit is het uitgangspunt het stimuleren van goed ambtenaarschap, met een positieve toon, waarbij zo concreet mogelijk wordt benadrukt dat integriteit ook iets van de medewerkers is. Communicatie over incidenten kan beter via andere lijnen en op een andere wijze lopen, waarbij ook het belang van de betrokkene een belangrijke factor is (waardoor er minder open gecommuniceerd kan worden).

9. De rollen en verantwoordelijkheden van de integriteitsfunctionaris communiceren

Om effectief te kunnen zijn moet binnen de hele organisatie een correct beeld bestaan van de rollen en verantwoordelijkheden van de integriteitsfunctionaris. Management en medewerkers moeten weten wat ze kunnen verwachten, 'waar de integriteitsfunctionaris van is' en welke taken en verantwoordelijkheden bij het management horen. Ook moet duidelijk zijn welke taken de integriteitsfunctionaris niet heeft.

Er zijn verschillende manieren waarop de integriteitsfunctionaris zichzelf in de organisatie kan presenteren. Bijvoorbeeld via een pagina op de intranetsite, via voorlichtingssessies, via de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers, via folders, vertrouwenspersonen, en de ambtseedsessie en via het jaarverslag. De integriteitsfunctionaris moet ervoor zorgen dat hij een factor is waar men niet omheen kan. Een belangrijke succesfactor hierbij is zijn herkenbaarheid in de organisatie.

Wees laagdrempelig en goed bereikbaar voor medewerkers en managers.

Kritische succesfactoren zijn:

- houd je aan je rol;
- wees consequent, kortdaat en eenduidig;
- geef concrete en handzame adviezen;
- geef zaken terug die niet bij je rol horen;
- zorg voor evenwichtige aandacht van het topmanagement voor je taken;
- professionaliteit, onafhankelijkheid, betrouwbaarheid, toegankelijkheid, authenticiteit (en niet roomser dan de paus zijn, niet veroordelen, niet hameren op de regeltjes, niet moraliseren);

- vertrouwelijkheid (zeker als de integriteitsfunctionaris ook bij integriteitsonderzoeken betrokken is).

10. Bondgenoten zoeken bij problemen met management

Soms zit het tegen en lukt het de integriteitsfunctionaris niet om aan tafel te komen met het management. Het is dan vooral een kwestie van bondgenoten zoeken, door bijvoorbeeld:

- andere gezaghebbende mensen in te schakelen;
- samen te werken/op te treden met andere 'integriteitgerelateerde' functies in de organisatie;
- een discussiesessie voor het management te organiseren om bloot te leggen dat er wel dilemma's zijn;
- een bevlogen externe in te schakelen (liefst van een andere overheidsorganisatie,
- anders adviesbureau) en voorbeelden/successen van andere organisaties te gebruiken;
- een sponsor te zoeken, bijvoorbeeld een enthousiaste directeur;
- een integriteitsaudit of risicoanalyse te doen, zodat er 'objectieve' informatie is om het gesprek te voeren en om de noodzaak van integriteit inzichtelijk te maken;
- bij de medewerkers, 'van onderaf', te beginnen.

Bijlage 3 I-inzicht gemeente Zwijndrecht mei 2018

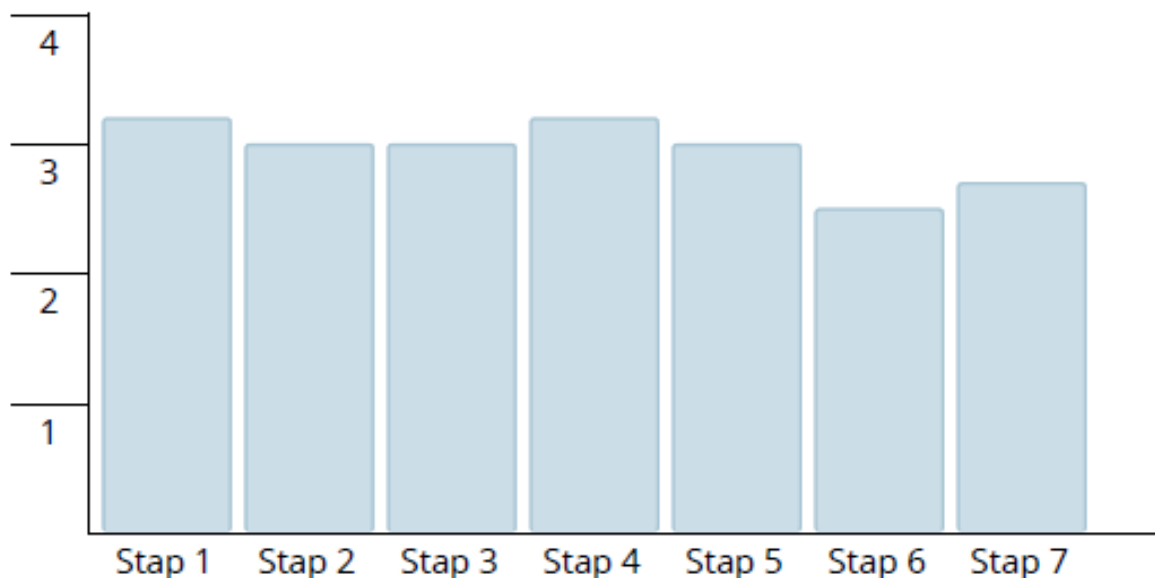
Uw gemiddelde score is 3: U bent goed bezig, alleen nog de punten op de i zetten.

Op basis van uw antwoorden is berekend hoe uw organisatie scoort op de verschillende aandachtsgebieden van het integriteitsbeleid. Elk thema waarop uw organisatie gemiddeld lager scoort dan een 3 verdient extra aandacht. U kunt uw score per thema aflezen op het diagram.

Ook voor integriteitsbeleid geldt dat de sterkte van de keten wordt bepaald door de zwakste schakel. Als bepaalde aandachtsgebieden onvoldoende aandacht krijgen, wordt het integriteitsbeleid of -instrumentarium onvolledig en onevenwichtig. Dit maakt de organisatie kwetsbaar. Daarom is het van belang om de minder goed ontwikkelde aspecten van het integriteitsbeleid te versterken, in onderlinge samenhang met de andere aspecten.

Het is aan te raden om hiervoor een integraal integriteitsplan te maken.

Hierna wordt per thema aangegeven wat de belangrijkste aandachtspunten zijn en welke instrumenten daarbij behulpzaam kunnen zijn.



Legenda:

Stap 1: Commitment en visie

Stap 2: Waarden en normen

Stap 3: Regels en procedures

Stap 4: Personeelsbeleid en cultuur

Stap 5: Incidenten en handhaving

Stap 6: Monitoring en verantwoording

Stap 7: Organiseren en borgen

Stap 1. Commitment en visie: thema score is 3.2.

Integriteitsbeleid kan alleen goed slagen als de leiding van de organisatie dit een belangrijk onderwerp vindt en bereid is daarin te investeren. Het is noodzakelijk dat de leiding een heldere visie formuleert op het gewenste beleid en de wijze waarop zij dat vorm wil geven. Het is hierbij van belang om duidelijk voor ogen te hebben wie het beleid coördineert, welke actoren betrokken zijn en wat de rol van het management is.

Instrument(en)

- Model integriteitsinfrastructuur
- Modelaanpak basisnormen openbaar bestuur en politie
- Modelaanpak integriteit politieke ambtsdragers
- Risicoanalyse IRMA
- Organisatiescan I-inzicht
- Opleiding integriteitsmanagement
- Opleiding verdiepingsleergang integriteitsmanagement

Stap 2. Waarden en normen: Uw thema score is 3

De waarden en normen vormen het gedachtegoed waarop het integriteitsbeleid is gebaseerd. Daarom is het belangrijk dat de waarden en normen van de organisatie worden vastgelegd. Dit maakt inzichtelijk waar de organisatie voor staat en waar zij op wil worden aangesproken. Waarden en normen van de organisatie hebben zowel betrekking op het handelen van ambtenaren in hun contacten met burgers en externe relaties als in de onderlinge verhoudingen.

Instrument(en)

- Gedragscode integriteit rijk
- Gedragscode politieke ambtsdragers
- Trainingsmateriaal integriteit deugt
- Trainingsmateriaal integriteitskubus
- Handreiking integriteitsoverleg

Stap 3. Regels en procedures: thema score is 3

Waarden en normen worden formeel ondersteund door het geheel van structuren en processen in de organisatie. De inrichting van de organisatie is idealiter zo vormgegeven dat zij integer handelen bevordert. Ook controle en toezicht maken hier deel van uit. De meeste integriteitsmaatregelen worden in de organisatiestructuur belegd.

Tip(s):

Uit de score blijkt dat specifieke procedures voor het verrichten van kwetsbare handelingen ontbreken of van onvoldoende niveau zijn. Voor het ontwikkelen van deze procedures biedt de handreiking Kwetsbare Functies helderheid.

Instrument(en)

- Modelaanpak basisnormen openbaar bestuur en politie
- Overzicht integriteitswijzer
- Overzicht jurisprudentie
- Handreiking HRM en integriteit
- Handreiking belangenverstrengeling
- Handreiking kwetsbare functies

Stap 4. Personeelsbeleid en cultuur: thema score is 3.2

Personeel is een belangrijk aandachtsgebied voor integriteitsbeleid. Integriteit toont zich in het handelen van ambtenaren en maakt onderdeel uit van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur bestaat uit de informele waarden en normen die de manier van werken binnen de organisatie bepalen. Cultuur is van grote invloed op de integriteit binnen de organisatie en kan deze maken of breken.

Instrument(en)

- Handreiking HRM en integriteit
- Handreiking integriteitsoverleg
- Handreiking werving en selectie
- Handreiking Kwetsbare functies
- Handreiking naar een integriteitsbevorderende cultuur
- Trainingsmateriaal integriteit deugt
- Trainingsmateriaal integriteitskubus

Stap 5. Incidenten en handhaving: thema score is 3.

Incidenten zijn situaties waarin medewerkers in strijd met de waarden en normen van de organisatie hebben gehandeld. Het omgaan met (vermoedens van) misstanden is een aandachtsgebied dat in een gebalanceerd integriteitsbeleid niet mag ontbreken. Het oppakken van schendingen toont dat aan integriteit veel waarde wordt gehecht, wat de kans op toekomstige schendingen vermindert. Het is daarom belangrijk dat er beleid is voor het omgaan met incidenten.

Instrument(en)

- Handreiking vertrouwenspersoon integriteit
- Handreiking aanspreken en aangesproken worden
- Handreiking zorgvuldige handhaving
- Handreiking schandaalmanagement
- Overzicht jurisprudentie
- Opleiding vertrouwenspersoon

Stap 6. Monitoring en verantwoording¹⁷: Thema score is 2.5

Frequent evalueren en rapporteren is belangrijk om beleid te kunnen bijstellen. Het kan aanleiding geven om extra investeringen te doen op een of meerdere aandachtsgebieden.

Tip(s):

Metten is weten, ook bij het integriteitsbeleid. Helaas blijkt uit de score dat de indicatoren voor het meten van de prestaties op het gebied van integriteit onvoldoende ontwikkeld zijn. In de handreiking integriteitsrapportage staan verschillende indicatoren die bij een audit worden gebruikt. Daarnaast helpen deze bij het vaststellen van indicatoren waarmee gemeten wordt hoe de prestaties zijn ten aanzien van de doelstellingen op het gebied van integriteit.

Instrument(en)

- Organisatiescan I-I=inzicht
- Risicoanalyse IRMA
- Handreiking integriteitsrapportage
- Handreiking kwetsbare functies

Stap 7. Organiseren en borgen: thema score is 2.7

Een cruciaal onderdeel van het integriteitsbeleid is de duurzame verankering en organisatie van dat beleid. Hoe wordt er aan de integriteitsfunctie vorm en inhoud gegeven? Van belang is of de integriteitsambities helder zijn vastgelegd in een integriteitsbeleidsplan, of de verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid duidelijk is belegd, en of er voldoende middelen voor worden vrijgemaakt.

¹⁷ In het integriteitsplan gemeente Zwijndrecht 2019-2023 is dit hoofdstuk Voortgang & rapportage genoemd.

Tip(s):

Het vastleggen van het integriteitsbeleid in een speciaal plan zorgt ervoor dat het integriteitsbeleid duidelijk wordt vastgelegd en meetbaar is. Zo wordt de aandacht voor integriteit geborgd en niet ad hoc ingevuld. Een integriteitsbeleidsplan biedt ook handvatten voor het monitoren en het rapporteren over het integriteitsbeleid. In de Ambtenarenwet en de Basisnormen staan regels over de vastlegging en rapportage van integriteitsbeleid.

Het integriteitsplan biedt een overzichtelijk kader voor de visie, ambities, doelstellingen en concreet te ondernemen activiteiten op integriteitsgebied. De rollen van de verschillende actoren met een functionele verantwoordelijkheid voor het integriteitsbeleid moeten duidelijk worden omschreven in het plan.

Instrument(en)

- Model integriteitsinfrastructuur
- Opleiding integriteitsmanagement
- Opleiding verdiepingsleergang integriteitsmanagement
- Handreiking integriteitsbeleidsplan
- Handreiking integriteitsfunctionaris
- Handreiking integriteit gewaarborgd
- Handreiking integriteitsrapportage

Bijlage 4 Rollen/actoren betrokken bij het integriteitsbeleid:

Burgemeester

Op grond van de Gemeentewet bestuurlijk verantwoordelijk voor de integriteit. Als er sprake is van een redelijk vermoeden van een misstand door een bestuurder is de burgemeester de opdrachtgever van een te starten onderzoek¹⁸.

Secretaris

Als hoogste ambtenaar verantwoordelijk voor de integriteit van de organisatie en de medewerkers. Als er een integriteitsonderzoek gestart moet worden is de secretaris de opdrachtgever¹⁹. Daarnaast is de secretaris in Zwijndrecht contactpersoon integriteit ten behoeve van de collegeleden²⁰.

MT (+)

Het MT (+) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het integriteitsbeleid, op basis van de visie en de doelen die we proberen te bereiken. Daarnaast zijn de leidinggevende cultuurdragers en hebben zij een belangrijke voorbeeldfunctie. Het is daarnaast aan de leidinggevendenden om invulling te geven aan het integriteitsbeleid in de bedrijfsprocessen.

Concern-control

Concerncontrol onderzoekt en kaart aan of de organisatie zich houdt aan de wet en regelgeving. Ook het integriteitsbeleid valt hieronder. Daar waar we onvoldoende ons houden aan de regels doen zich eveneens integriteitsschendingen voor. Integriteit heeft een direct raakvlak met financiële risico's.

Medewerker OOV / ondermijning

De link met de openbare orde en veiligheid zit vooral op het gebied van de Ondermijning. Daar waar de onderwereld zich mengt in de bovenwereld en hoe we dat kunnen herkennen, maar ook hoe we het kunnen tegengaan. Daar waar er sprake is van ondermijning doen zich, per definitie, integriteitsschendingen voor.

Arbo-coördinator (VPT)

Ongewenste omgangsvormen kunnen ook van buitenaf komen. Signalen daarvan vallen onder de Veilige Publieke Taak. De vertrouwenspersonen vangen mensen die een VPT melding hebben gedaan of willen doen bij.

Vertrouwenspersonen (VP) ongewenste omgangsvormen en vertrouwenspersonen/contactpersonen integriteit

Bij deze personen kunnen medewerkers terecht om een melding te doen op het gebied van ongewenste omgangsvormen en/of integriteit. De VP's vormen een belangrijke graadmeter hoe het op dat gebied met de organisatie gaat. Onder leiding van de integriteitscoördinator stellen ze gezamenlijk een jaarverslag op. Regionaal is er sprake van een steeds verdergaande samenwerking en indien noodzakelijk onderlinge vervanging.

Adviseur P&O (HRM)

HRM-medewerkers kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het integriteitsbeleid. Hierbij kan worden gedacht aan training van nieuwe medewerkers bij

¹⁸ Als de burgemeester zelf onderwerp is van een redelijk vermoeden voor misstand is de Commissaris van de Koning de persoon die opdracht geeft voor een onderzoek.

¹⁹ Als de secretaris zelf onderwerp is van een redelijk vermoeden van misstand is de Burgemeester degene die opdracht geeft tot onderzoek.

²⁰ Op dit moment wordt deze functie niet door de secretaris ad interim vervuld. Met de komst van een nieuwe secretaris wordt hier opnieuw aandacht voor gevraagd.

binnenkomst en bespreking van het thema integriteit tijdens bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en werkoverleggen.

Het inwerkprogramma is in Zwijndrecht al ondergebracht bij de integriteitscoördinator. De toegevoegde waarde van P&O zit hem vooral in de aandacht voor integriteit tijdens de functioneringsgesprekken.

Bij een arbeidsconflict spelen niet zelden ook zaken op het gebied van integriteit en/of ongewenste omgangsvormen. De adviseur P&O heeft hier een belangrijke doorverwijfsfunctie en signaleringsfunctie. Regelmatig overleg is hierbij belangrijk

Griffie(r)

De griffie heeft een belangrijke signaalfunctie als het gaat om de cultuur van de gemeenteraad. Daarnaast is de griffier in Zwijndrecht contactpersoon integriteit ten behoeve van de raadsleden.

OR

De OR weet wat er speelt binnen de organisatie. Dit heeft in sommige gevallen ook raakvlakken met integriteit. De OR en de contactpersoon integriteit hebben er beide profijt van om het aan elkaar melden als er iets speelt. Het is daarom belangrijk om regelmatig het gesprek tussen de contactpersoon integriteit en de OR te organiseren.

Bestuur

Net als het management heeft een bestuur een belangrijke voorbeeldfunctie. Daarnaast zijn ze ieder persoonlijk maar ook gezamenlijk, samen met de burgemeester, verantwoordelijk voor de bestuurlijke integriteit. Het is belangrijk dat het bestuur de visie en doelen van het integriteitsbeleid onderschrijft en actief zijn op dit gebied.

Privacy Coördinator / Functionaris gegevensbescherming

Met de komst van de AVG²¹ is het melden van datalekken en de aandacht voor privacy en het belang van gegevensbescherming binnen de (regionale) organisatie verder verankerd. De bescherming van gegevens en het lekken van informatie hebben een belangrijke overlap met het integriteitsbeleid. Regelmatig overleg is hier belangrijk. Ook het gezamenlijk oppakken van het voorlichten van de medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor het goed uitoefenen van onze bevoegdheden in deze.

Regionale werkgroep ongewenste omgangsvormen en integriteit

Binnen de Drechtsteden werken we met een gezamenlijk integriteitsbeleid en gedragscode. Dat maakt dat het opstellen van het integriteitsbeleid en de gedragscode in regionale verband wordt gedaan. Hiervoor vindt regelmatig overleg plaats.

Medewerkers

De integriteit van alle medewerkers, en daarmee van de organisatie, is een gedeelde verantwoordelijkheid van alle medewerkers. Integriteit is niet alleen iets persoonlijks, het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van allemaal.

De integriteitscoördinator

Tot slot de rol van de integriteitcoördinator. De integriteitscoördinator is NIET het 'morele kompas' van de organisatie, maar is primair een aanspreekpunt en zorgt ervoor dat het gesprek over integriteit op gang komt en blijft. Hij of zij zorgt ervoor dat het beleid actueel is en bekend is binnen de organisatie. De integriteitscoördinator heeft een coördinerende rol. Daarnaast signaleert en adviseert de integriteitscoördinator de verschillende andere actoren die betrokken zijn bij het integriteitsbeleid.

²¹ Algemene Verordening Gegevensbescherming