

**VERSLAG PRESENTATIE INTEGRITEIT EN ORGANISATIEONTWIKKELING  
DOOR DE GEMEENTESECRETARIS VOOR DE COMMISSIE BESTUUR,  
GEHOUDEN OP 19 MAART 2015 IN HET STADHUIS TE HAARLEM**

**Vastgesteld op 9 april 2015 (ongewijzigd)**

**Aanwezig de leden:**

de heer G.B. van Driel (CDA), de heer J. Fritz (PvdA), de heer F.H. Garretsen (SP), de heer B. Gün (GLH), mevrouw D. Huysse (GLH), de heer R.G.J. de Jong (VVD), mevrouw D. Leitner (D66), mevrouw D. van Loenen (PvdA), de heer A.P.D. van den Raadt (Trots), de heer M.J.A.E. Rijssenbeek (D66), mevrouw H.A. van der Smagt (VVD), de heer F.N.G. Smit (OPH), de heer T.J. Vreugdenhil (CU), de heer J. Vrugt (AP)

**Mede aanwezig:**

Mevrouw A. Ramsodit (voorzitter), mevrouw M. Blaauboer (secretaris), de heer J. Scholten (gemeentesecretaris)

**Verslag:** de heer G-J. Timmermans

De **voorzitter** opent de bijeenkomst om 18.45 uur. Zij heet allen welkom, in het bijzonder de gemeentesecretaris, de heer Scholten die op initiatief van de heer Garretsen (SP) en mevrouw Van der Smagt (VVD) vanavond een presentatie zal geven over het integriteitsbeleid van de gemeente en de ontwikkeling van de personele organisatie.

Mevrouw **Van der Smagt (VVD)** zegt dat naar aanleiding van allerlei integriteitskwesties de SP en de VVD de gemeentesecretaris gevraagd hebben de raad te informeren over het beleid van de gemeente Haarlem op dit punt. Die heeft zich vervolgens verdiept in het onderwerp en heeft de presentatie ontwikkeld die hij nu zelf zal vertonen.

***Haarlems integriteitsbeleid***

De heer **Scholten** meldt dat er later dit jaar een bijstelling zal komen van het integriteitsbeleid. Er worden verschillende definities van integriteit gehanteerd. Hij voelt zelf veel voor de Engelstalige "Integrity is doing the right thing when nobody is watching". Schendingen zijn gelukkig niet aan de orde van de dag, maar als zaken niet goed geregistreerd worden, bestaat er geen goed zicht op het werkelijke verschijnsel.

Het huidige integriteitsbeleid voldoet aan de minimumeisen voor een integere organisatie. Het bestaat uit een aantal regelingen en onderdelen. Directie en management zijn aanspreekpunt voor op integriteitskwesties en schendingen worden gehandhaafd met disciplinaire maatregelen. Belangrijke documenten voor dat beleid zijn het ambtenarenreglement uit 1995, de Gemeentewet, de Nota Integriteit, de ambtseed/belofte/integriteitsverklaring, de Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen, de Regeling Melding vermoeden misstand 2012, (klokkenluidersregeling), het gemeentebreed inkoop- en aanbestedingsbeleid en de trainingen integriteit.

***Integriteitsschendingen: waar gaat het over?***

Hij noemt de zaken die als zodanig gezien worden:

- Diefstal, verduistering: zoals geld uit de kas wegnemen.
- Fraude, corruptie: zoals aannemen of afdwingen van vergoedingen, giften, beloningen van derden, onterecht seponeren parkeerbonnen, onrechtmatig omgaan met parkeervoorzieningen.
- Misbruik bedrijfsmiddelen: zoals onaanvaardbaar telefoon- en internetgebruik.
- Misbruik van (de toegang tot) systemen, zoals gegevens GBA-systeem, ICT-infrastructuur.

- Intimidatie, bedreiging, mishandeling binnen en buiten werktijd.
- Niet transparant gedrag: verrommeling van procedures, niet melden nevenfuncties.
- Declaratiegedrag.
- Onverenigbare functies, bindingen, activiteiten.
- Misbruik van vertrouwen.
- Belangenverstrengeling.
- Misbruik van bevoegdheden.
- Schending van regelgeving, het misleiden van justitie, het in gevaar brengen van volksgezondheid, veiligheid en milieu.

### ***Actief integriteitsbeleid: wat valt er te verbeteren?***

In een nieuw integriteitsbeleid moet naar zijn mening ruimte zijn voor morele oordeelsvorming en ontwikkeling van morele verantwoordelijkheid bij medewerkers en leidinggevendenden. Een actief integriteitsbeleid is stimulerend en moet niet worden dichtgetimmerd met regels en verboden. Er moet vertrouwd kunnen worden op de morele competentie van medewerkers en er moet meer gewerkt worden met positieve richtlijnen in plaats van verboden. Daarbij moet een brede definitie van integer handelen gebezigd worden: *“de professionele verantwoordelijkheid om moreel het juiste te doen: betrouwbaar, adequaat, bekwaam en keuzes altijd vanuit oogpunt publiek belang”*.

Integriteit ziet hij als een kwaliteitsaspect van de organisatie en als een onderdeel van de bedrijfsvoering en de werkprocessen.

### ***Het verankeren van integriteit in de organisatie***

Hij onderscheidt een aantal elementen voor het verankeren van integriteit binnen de organisatie:

- Het moreel leerproces ter versterking van de oordeelskracht en verantwoordelijkheid van medewerkers.
- Het moreel kader dat de organisatie helpt de morele kennis en waarden raadpleegbaar en overdraagbaar te maken. Het omvat de missie en visie van de organisatie, basiswaarden, kerndilemma's, morele gevaren en de belangrijkste spelregels.
- Het normenkader als basis voor de handhavingspraktijk.
- De handhavingspraktijk met enerzijds preventie door de inventarisatie van integriteitsrisico's en anderzijds repressie door het afspreken van toezicht en beheersingsmaatregelen (sancties).

Hij noemt enkele maatregelen die integer handelen van de organisatie kunnen versterken:

- *De invoering van een meldplicht*

Om meldingen te faciliteren acht hij een meldplicht cruciaal. Door iedereen die werkzaam is in de gemeente een meldplicht op te leggen vermindert de schroom om een misstand te melden en neemt de vrees af te worden gezien als 'verklikker'. De melder wordt afgeschermd en de verantwoordelijkheid voor de melding wordt overgenomen door een centraal meldpunt.

- *De invoering van een intern meldpunt*

Het invoeren van een centraal intern laagdrempelig meldpunt maakt helder waar het melden en onderzoeken van misstanden is neergelegd. Het meldpunt is belast met het registreren van meldingen, het uitvoeren of coördineren van onderzoek naar de integriteitsschending en advisering over sanctionering van integriteitsschendingen. Alle meldingen worden volgens een vastgelegd protocol afgehandeld. Een optie is het meldpunt niet alleen voor bestuurders en medewerkers van de gemeente Haarlem open te stellen, maar ook voor burgers en bedrijven.

- *De invoering van een extern meldpunt*

Haarlem is aangesloten bij de *Onderzoeksraad Integriteit Overheid* van de VNG, waar men terecht kan als interne melding niet opportuun is of niet naar tevredenheid door het eigen meldpunt is afgehandeld. Eventueel kan extern onderzoek worden uitgevoerd door bureaus als Hoffman Recherche, Bureau Integriteit Amsterdam, Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten (BING). Het BIOS (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector) is gericht op kennisdeling van integriteit binnen de overheid, maar doet geen extern onderzoek en heeft geen meldpunt. BIOS heeft wel een aanbevelingswaardige publicatie over het onderwerp uitgegeven.

Mevrouw **Van der Smagt (VVD)** zegt voorstander te zijn van de invoering van een zelfstandig meldpunt dat ook toegankelijk is voor burgers.

De heer **Scholten** zegt dat het een bevoegdheid is van het college daarover een besluit te nemen. Het college is nu ook al verantwoordelijk als het gaat om sancties van financiële of rechtspositionele aard.

De heer **Rijssenbeek (D66)** vraagt of de gemeente niet moet overgaan tot een screening voordat men mensen op risicovolle posities aanstelt. Hij denkt dan aan het eisen van een VOG en het natrekken van referenties.

De heer **Van Driel (CDA)** vraagt wat er op dit gebied gebeurt bij externe inhuur.

De heer **Scholten** zegt dat bij vertrouwensfuncties al veel navraag gedaan wordt voordat er sprake is van aanstelling. Bij externe inhuur wordt gevraagd een verklaring te ondertekenen. De sanctie in geval van externe inhuur is van een ander kaliber dan bij eigen personeel: er worden met de betreffende persoon of organisatie geen zaken meer gedaan.

De heer **Smit (OPH)** spreekt als integriteitsdeskundige zijn complimenten uit voor de aanpak die aanstuurt op de ontwikkeling van een eigen normenkader bij de medewerkers en niet blijft steken in het opstellen van een aantal regels of protocollen. Dat is volgens hem de essentie van integriteitsbeleid.

De heer **De Jong (VVD)** vraagt hoe er omgegaan wordt met de ambtenaar die in zijn vrije tijd vrijwilliger is voor een organisatie die banden heeft met de gemeente.

De heer **Scholten** zegt dat dit gescheiden werelden zijn, tenzij er juridische conflicten spelen of het aanzien van de gemeente schade kan oplopen. Hij onderschrijft de noodzaak van een eigen normbesef bij medewerkers, aangezien zij bij de nieuwe ontwikkelingen steeds meer buiten de deur zonder leidinggevende op stap zijn voor de gemeente. Hij proeft een breed draagvlak voor de richting die hij voorstaat voor de verdere uitwerking van het integriteitsbeleid in de komende nota.

### ***Organisatieontwikkeling***

Hij gaat over tot het tweede deel van zijn presentatie over ontwikkelingen in het personeels- en organisatiebeleid voor een gemeente die op alle fronten in beweging is. Er zijn langlopende programma's en projecten met een afgebakend begin- en eindpunt, er zijn langlopende zaken en thema's die op korte termijn een antwoord behoeven. Sommige onderwerpen worden binnen één afdeling afgehandeld, maar er zijn ook veel sectoroverstijgende projecten. De vraag is hoe de organisatie zo ingericht kan worden dat flexibel, maar met de nodige kwaliteit ingespeeld kan worden op alle opgaves. Dat vraagt een vertaalslag naar de interne organisatie, de werkprocessen en de inzet en competenties van medewerkers. Daarnaast zijn de nieuwe bestuursstijl en de

gewenste burgerparticipatie van invloed en moeten zaken sneller en efficiënter uitgevoerd worden mede vanwege taakstellingen. Ook het gebiedsgericht werken en de nieuwe opvattingen over dienstverlening en informatievoorziening hebben hun weerslag op de organisatie.

Bij de recente reorganisatie zijn twee hoofdafdelingen – stedelijke projecten en wijkzaken – samengevoegd en zijn allerlei afdelingen anders ingericht. Die operatie heeft 70 fte opgeleverd, maar heeft vanwege alle geboden zorgvuldigheid wel twee jaar geduurd. De keerzijde is dat medewerkers twee jaar in onzekerheid verkeren en dat veel energie weglekt uit het primaire proces. Daar is de conclusie uit getrokken dat het beter lijkt vooral aan te sturen op een bredere flexibele inzet van de medewerkers. Daarover is men in gesprek gegaan met het georganiseerd overleg en de ondernemingsraad. In grote lijnen kan men zich vinden in dat streven, al signaleert men ook allerlei knelpunten op onder meer rechtspositioneel gebied. De neiging is dan al vlug om zaken te gaan vastleggen in een nieuw sociaal statuut, maar de afspraak is gemaakt om dat nu juist niet te doen en op een andere manier die kwesties te regelen. Maar er bestaat overeenstemming dat meer flexibiliteit de goede manier is om te kunnen blijven inspelen op de gemeentelijke opgaves. Daarbij is het wel van belang medewerkers een perspectief te bieden. De leeftijdsopbouw van de organisatie is op dit moment dusdanig dat de komende jaren veel medewerkers met pensioen zullen gaan. Dat biedt ook extra ruimte om te bewegen, ook in samenwerking met omliggende gemeenten. Er is daarnaast al een regionaal flexnetwerk via welk medewerkers van de ene gemeente tijdelijk gestationeerd kunnen worden in een andere. Dat biedt ook een basis voor wederzijdse bevruchting. Maar het vraagt ook garanties voor terugkeer naar werk bij de oorspronkelijke gemeente, al hoeft dat niet per definitie dezelfde werkplek of functie te zijn. Dat proces is op dit moment nog volop in ontwikkeling. De regioflexwerkbank is op 1 maart gestart.

De heer **Smit (OPH)** vraagt hoe mensen geprikkeld worden om zich voor die bank in te schrijven en hoe voorkomen wordt dat er een beeld ontstaat dat die bank iets is voor mensen die op hun huidige werkplek niet meer gewenst zijn. Wil men in deze opzet slagen dan is het volgens hem nodig dat er een duidelijk profiel is dat werk via deze route een meerwaarde oplevert voor de medewerker.

De heer **Scholten** antwoordt dat het veelal gaat om tijdelijke projecten of klussen waar medewerkers digitaal op kunnen inschrijven na overleg met hun leidinggevende. Men kan ook zelf een profiel op de bank plaatsen. Bij de reorganisatie ging het vooral om herplaatsingskandidaten, nu is het meer een algemene mobiliteitsbank via welke medewerkers ervaringen kunnen opdoen waar de gemeente naderhand ook weer profijt van heeft. De garantie en het vertrouwen moeten er wel zijn dat men na afloop weer een plek krijgt in de organisatie. De regel dat bij een reorganisatie de laatst aangenomen medewerker het eerst ontslagen wordt, is in dat licht een verstarrende factor waar iets op gevonden moet worden.

De heer **Gün (GLH)** vraagt of dit een eerste stap is op weg naar een kennisnetwerk met de gemeente in de regierol, waarbij mensen projectmatig worden ingezet op het moment en de plek waar hun specifieke deskundigheden het meest nodig zijn en waarbij in de toekomst ook steeds meer zzp'ers zullen worden ingeschakeld.

De heer **Scholten** zegt dat dit voor een deel geldt. Er zal naar zijn mening altijd een vaste formatie blijven met een flexibele schil. Daarnaast zal er vaker een beroep gedaan worden op externe zzp'ers voor afgebakende taken die heel specifieke vaardigheden vereisen of voor tijdelijke klussen. Dar vereist naar zijn mening wel dat men afstapt van een sociaal statuut en zaken meer regelt in een rechtspositioneel kader.

De gemeente heeft er nu soms moeite mee om het tempo bij te houden van de veranderingen die van buiten komen. Dat vraagt meer doorzettingsmacht en leiderschap binnen de organisatie. Daar

is nog een hele weg te gaan, maar de beweging zal blijven doorgaan. Het sturen op kerncompetenties van medewerkers zal meer en meer van belang worden. Het zal steeds moeilijker worden schapen met vijf poten te vinden. Dat vergt wel een goed inzicht in alle aanwezige competenties binnen de organisatie. Dat gaat nog een hele tijd duren, maar het pad is ingeslagen met als doel beter te kunnen reageren op alle vragen die op de gemeente afkomen. Voor details over het programma Flexibel en Veilig verwijst hij verder naar de PowerPointpresentatie die hij via de griffie zal laten verspreiden.

De heer **Smit (OPH)** zegt de gemeente wel een stuk of dertig schapen met vijf poten te gunnen als cement in de organisatie. Hij denkt verder dat deze hele operatie nodig is om mee te groeien met de samenleving, ongeacht de coalitie die aan het bewind is.

De heer **Van den Raadt (Trots)** vraagt of de organisatie ook voorbereid is op alle burgerinitiatieven die de komende tijd te verwachten zijn.

De heer **Scholten** antwoordt dat dit hoort bij de nieuwe bestuursstijl waar de organisatie zich op aan het inrichten is.

De heer **Garretsen (SP)** vraagt of het de bedoeling is vaste werkplekken om te zetten in zzp-constructies.

De heer **Scholten** zegt dat het niet gaat om vaste zzp-constructies, maar om een flexibele schil waarbij mensen ingehuurd worden op het moment dat het nodig is.

De **voorzitter** bedankt de gemeentesecretaris voor zijn heldere presentatie en de leden Van der Smagt en Garretsen voor de voorbereiding.

Zij meldt dat de presentatie de raadsleden digitaal toegezonden zal worden.

Zij sluit de bijeenkomst om 19.58 uur.