



Haarlem

Beleidsplan Integriteit

Gemeente Haarlem

“Kwaliteit door Integriteit”



Voorwoord

De gemeente is er voor iedereen en beschikt daarvoor over publieke middelen en publieke monopolies. Burgers en partners in de stad moeten vertrouwen kunnen hebben in de gemeente en diens medewerkers. Integriteit kan het vertrouwen in de gemeente maken of breken. Het is dus belangrijk dat medewerkers en bestuurders integer handelen. De gemeente Haarlem heeft een integriteitsbeleid ontwikkeld om de integriteit zoveel mogelijk samenhangend te borgen. Minstens zo belangrijk daarnaast is de mentaliteit en bewustwording. Dit heeft te maken met onze waarden, normen en cultuur.

De Gemeente Haarlem voert een actief integriteitbeleid omdat wij een betrouwbare overheid willen zijn. Voor u ligt het Beleidsplan Integriteit van de gemeente Haarlem waarmee aan dit integriteitsbeleid vorm wordt gegeven. Doel van het beleidsplan Integriteit is het duurzaam borgen en in samenhang organiseren van de aandacht voor integriteit binnen de organisatie. Daarnaast is er de Integriteitswijzer waarin medewerkers alles over waarden, normen en afspraken over integriteit kunnen terugvinden. Aandacht voor het onderwerp integriteit verhoogt het bewustzijn voor integriteitsrisico's. Door het onderhouden van deze aandacht voor integriteit en door de inrichting van het beleid kunnen integriteitsschendingen worden voorkomen.

Begin 2016 is gestart met de invoering van een Meldpunt Integriteit waar integriteitsschendingen kunnen worden gemeld door burgers en medewerkers. Vanuit het Meldpunt Integriteit worden deze meldingen zorgvuldig en rechtvaardig afgehandeld. Alle integriteitsschendingen, groot of klein, verdienen serieuze aandacht.

Daarnaast zijn vertrouwenspersonen aangesteld waar medewerkers voor advies over integriteit en steun terecht kunnen. Het Meldpunt Integriteit en de vertrouwenspersonen zijn geregeld in de Regeling Melding Integriteitsschendingen gemeente Haarlem.

We zetten verdere stappen in de ontwikkeling van beleid. Van normatief, het naleven van regels en procedures, naar stimulerend met een beleidscultuur die aansluit bij onze huidige professionele identiteit. Uiteraard worden regels en procedures geactualiseerd maar de vernieuwing zal zich vooral richten op het beschermen (weerbaarder maken) van organisatie en medewerkers voor integriteitsschendingen. En voorts het ontwikkelen van een lerende organisatie wat betreft de morele competentie (integriteitsbewustzijn en morele oordeelsvorming) van medewerkers.

Beschermen, (stimu-)leren en handhaven zijn de drie pijlers van het integriteitsbeleid voor de komende jaren.

Met vriendelijke groet,

Het college van burgemeester en wethouders

Inhoud

1. Inleiding.....	3
1.1. Actualisering van het integriteitsbeleid.....	3
1.2. Beleidsplan Integriteit en Integriteitswijzer	3
2. Visie op Integriteit.....	4
2.1. Professionele identiteit en integriteit.....	4
2.2. Visie op integriteit	5
2.3. Vertaling visie op integriteit naar beleidsdoelstellingen	6
3. Kernwaarden en normen van integriteit.....	7
3.1. Kernwaarden van Integriteit.....	7
3.2. Definitie van Integriteit	8
3.3. Normen van integriteit: Integriteitswijzer	8
4. Drie pijlers van actief integriteitsbeleid	9
4.1. Drie beleidsstrategieën: de pijlers van actief integriteitsbeleid	9
4.2. Pijler 1: Beschermen	11
4.3. Pijler 2: (Stimu-)leren.....	12
4.4. Pijler 3: Handhaven.....	13
5. Integriteits-infrastructuur	14
5.1. Bestuurlijke verantwoordelijkheid	14
5.2. Ambtelijke verantwoordelijkheid	14
5.3. Uitvoering integriteitsbeleid	14
6. Jaarplan, Evaluatie en Integriteitsjaarverslag	17
7. Middelen	18

1. Inleiding

1.1. Actualisering van het integriteitsbeleid

Integriteit behoort tot de kernkwaliteiten van de overheid. Om de legitimiteit van het overheidshandelen zo groot mogelijk te maken en de autoriteit en rol van de overheid in de samenleving op een voldoende niveau te houden, is het van belang dat de overheid integer gedrag vertoont. Sterker nog de overheid moet ervoor zorgen dat zelfs de schijn niet tegen is. Zonder vertrouwen in de overheid zal de burger zelf ook niet bereid zijn zich te houden aan de normen die het algemeen belang dienen. Daarom is het gedrag van iedereen die binnen de overheid werkt zo belangrijk.

Net als elke andere overheidsorganisatie is de gemeente Haarlem wettelijk verplicht om integriteitsbeleid te ontwikkelen, daarop actie te ondernemen en zich jaarlijks over de uitvoering daarvan te verantwoorden. Maar bovenal geldt dat we als gemeente zelf de keuze hebben gemaakt om integer te handelen. Deze keuze is in onze visie op integriteit verwerkt.

Het integriteitsbeleid was tot nu toe vastgelegd in de Nota Integriteit. Deze nota is in 2002 opgesteld vanuit de behoefte aan meer uitgeschreven regels als kader voor integriteit. In de Nota Integriteit is weliswaar de ambitie aangegeven dat het onderwerp integriteit permanent aandacht en onderhoud nodig heeft, maar dit vertaalde zich in de praktijk niet in de uitvoering van het beleid. Vanuit zowel de raad als ambtelijke organisatie ontstond de wens tot actualisering van het bestaande beleid. Een actief beleid dat gericht is op het voorkomen van integriteitsschendingen, structureel de aandacht voor integriteit borgt en dat aansluit bij de huidige professionele identiteit van de gemeente en haar medewerkers.

Opdrachtgever voor het actualiseren van het integriteitsbeleid is de gemeentesecretaris/algemeen directeur. De opdracht is neergelegd bij HRM die gemeente breed een ontwikkelende, adviserende en coördinerende rol in het integriteitsbeleid heeft. Het college is het bevoegd gezag tot vaststelling van dit beleid. De landelijke Basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur en Politie (opgesteld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) vereisen bovendien dat de gemeenteraad wordt geïnformeerd over de ontwikkeling en de evaluatie c.q. verantwoording van het integriteitsbeleid.

1.2. Beleidsplan Integriteit en Integriteitswijzer

Dit integriteitsbeleidsplan vormt het overkoepelende kader voor het uit te voeren nieuwe beleid. Het beleidsplan omvat de visie, de doelen en uitgangspunten voor het te voeren integriteitsbeleid. Eveneens is het de kapstok voor alle instrumenten, de integriteitsinfrastructuur en de concreet met elkaar te ondernemen activiteiten waarmee we de doelen realiseren. De borging van integriteit voorziet tevens in de volgende elementen:

- het vaststellen van de jaarlijkse actiepunten in een jaarplan als geconcretiseerde en flexibele afgeleide van het (meerjarig) beleidsplan integriteit;
- duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de uitvoering van beleid;
- het beleggen van de coördinatie van gemeente brede integriteitsactiviteiten bij de afdeling HRM;
- en een jaarlijkse verantwoording en evaluatie over het gevoerde beleid door middel van het Integriteitsjaarverslag.

Gekozen is voor beleidsplan dat geldt voor ambtenaren, overige personen die werkzaam zijn binnen de gemeente Haarlem (zoals uitzendkrachten, gedetacheerden, stagiaires en extern ingehuurde medewerkers) en collegeleden. Het principe van integriteit voor deze doelgroepen is namelijk gelijk: zorgvuldig, verantwoordelijk, onafhankelijk en professioneel handelen is onderdeel van de kwaliteit van het openbaar bestuur en van diegenen die daarin functioneren.

Het Beleidsplan Integriteit gaat uit van een gemeente brede aanpak maar laat ruimte voor ontwikkeling van aanvullend integriteitsbeleid gericht op specifieke risico's of activiteiten van onderdelen van onze organisatie. De beleidsactiviteiten zullen in een eerste stadium vooral beheersmatig van aard zijn gericht op het opzetten van een integriteits-infrastructuur en het organiseren van faciliteiten die het stimuleren, leren en beschermen in de vervolgactiviteiten mogelijk gaan maken.

Ten slotte heeft het beleidsplan juridische waarde. Met het Haarlems Beleidsplan Integriteit voldoet de gemeente aan de eisen die wet – en regelgeving stellen.

Eén van de instrumenten waarvoor het beleidsplan als overkoepelend kader geldt is de Integriteitswijzer. Met deze Integriteitswijzer beschikt de gemeente Haarlem over een duidelijke gedragscode die aan de hand van de kernwaarden van integriteit en regelgeving richtlijnen en informatie geeft voor integer handelen. De Integriteitswijzer is digitaal raadpleegbaar en geeft met een eenvoudige klik toegang naar onderliggende regelgeving en procedures.

2. Visie op Integriteit

2.1. Professionele identiteit en integriteit

In de lijn van de Ambtenarenwet en de Gemeentewet wordt integriteit verwoord als 'goed bestuurlijk en ambtelijk handelen'. Hiermee wordt bedoeld dat handelingen en gedrag in lijn zijn met de regels (geboden en verboden) van de organisatie en met wet- en regelgeving. Integriteit in Haarlem zien we in een bredere context dan alleen regels, geboden en verboden. Wij zien integriteit in een context die staat voor de morele kwaliteit van onze professionele identiteit, ons handelen en gedrag.

De gemeente Haarlem heeft de missie om zich te onderscheiden als een betrouwbare dienstverlener, een professioneel opdrachtgever, een deskundig regisseur en een aantrekkelijk en maatschappelijk bewuste werkgever. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers slim, snel en vernieuwend blijven werken. Goed samenwerkende afdelingen, daadkrachtige medewerkers en leidinggevenden die meer ruimte krijgen om met een breed mandaat te handelen, zijn daarbij belangrijke voorwaarden.

Door een plattere organisatie met kortere besluitvormingslijnen komen verantwoordelijkheden nog dichter op het primaire proces te liggen. Er kan dan sneller geacteerd worden in de relatie tussen bestuur en organisatie en in de relatie met de burger. Deze professionele identiteit is omschreven in de 'Visie op de organisatie' (Directieteam gemeente Haarlem, november 2015).

Visie op de Organisatie

Onze organisatie ondersteunt de stad en het bestuur bij het bereiken van haar doelen. We zijn een betrouwbare dienstverlener, een professioneel opdrachtgever, een deskundig regisseur en een aantrekkelijk en maatschappelijk bewuste werkgever. De gemeente Haarlem is één organisatie:

- met slagkracht, weinig regels en veel ruimte;
- waar zelfbewuste medewerkers met eigen verantwoordelijkheid, lef en trots werken;
- die steeds meer projectmatig en/of thematisch werkt;
- die transparant is in haar handelen en
- samenwerkt met partners binnen en buiten de stad in steeds wisselende netwerken.

(.....) Onze toegevoegde waarde zal meer dan ooit afhankelijk zijn van de snelheid en effectiviteit van ons handelen, de deskundigheid van onze mensen en van de mate waarin we gebruik maken van technologische innovatie

2.2. Visie op integriteit

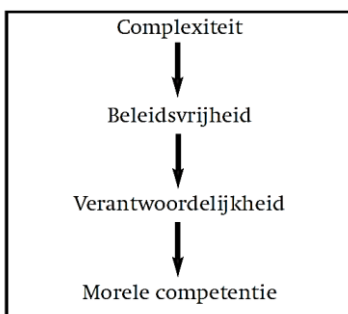
De in de *Visie op de Organisatie* omschreven professionele identiteit omvat meer ruimte voor eigen handelen (in mandaat), minder regels en meer verantwoordelijkheid voor medewerkers en leidinggevenden. Met een complexiteit van en diversiteit aan gemeentelijke taken vraagt de professionele identiteit tegelijkertijd om risicobewustzijn, deskundigheid en zelfvertrouwen als het om integriteitsdilemma's gaat. Dit vergt morele competentie.

Onder morele competentie wordt verstaan: *“de bekwaamheid én bereidheid om taken adequaat en zorgvuldig uit te oefenen, rekening houdend met alle in geding zijnde belangen, gebaseerd op een redelijke beoordeling van de relevante feiten. Een competentie is een samenspel van houding, kennis en vaardigheden, dat de medewerkers in staat stelt om bepaalde taken te verrichten”, (Edgar Karssing, Morele competenties in organisaties, Van Gorcum 2007).*

Morele competentie is niet vanzelfsprekend. Het vraagt inspanning als organisatie om deze te benoemen en te ontwikkelen. Het managen van integriteit via alleen regels en procedures is dan niet toereikend.

Het gaat erom dat medewerkers en bestuurders zelfstandig naar de geest van Haarlemse Kernwaarden van Integriteit (zie hoofdstuk 4 van dit beleidsplan) en de algemene waarden van goed ambtenaarschap respectievelijk goed bestuurderschap weten te handelen. En hierdoor in staat zijn om moreel het juiste te doen als vastgestelde regels (geboden en verboden) en procedures ontbreken of tekort schieten.

Het is belangrijk integriteitsdilemma's bewust te herkennen, bespreekbaar te maken, daarover een weloverwogen oordeel te geven en consistent daarnaar te handelen. Hiervoor is een breder fundament nodig dan alleen regelgeving.



Aandacht voor integriteit in het Haarlems Integriteitsbeleid betekent daarom bovenal aandacht voor de ontwikkeling van morele competentie van medewerkers, bestuurders en als onderdeel van de organisatiecultuur. Hierdoor wordt een bijdrage geleverd aan het professioneel functioneren en de kwaliteit van de organisatie.

Als afgeleide van de Visie op de Organisatie geeft de visie op integriteit aan hoe wij onze Haarlemse integriteit willen invullen. In ultimo gaat het om moreel competent handelen naar de vier Haarlemse kernwaarden ('zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, onafhankelijkheid en professionaliteit') die je uit de Visie op de Organisatie kunt ontleden.

Visie op integriteit: Kwaliteit door Integriteit

- Haarlemse medewerkers zijn moreel competent en handelen naar de Haarlemse kernwaarden van integriteit (zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, onafhankelijkheid en professionaliteit) en de geldende normen in regels en procedures. Zij zijn zich goed bewust van integriteitsrisico's, maken evenwichtige en zorgvuldige afwegingen en handelen consistent en transparant waardoor zij optimaal professioneel kunnen functioneren.
- Leidinggevendenden hebben een extra verantwoordelijkheid in het integriteitsbeleid door het goede voorbeeld te geven en de morele competentie-ontwikkeling van medewerkers te stimuleren.
- De werkomgeving en bedrijfsvoering van de gemeente Haarlem maken dit professioneel en integer gedrag mogelijk. Dilemma's zijn bespreekbaar, goed gedrag wordt beloond en er wordt opgetreden tegen onoorbaar gedrag.
- Integriteitsschendingen die voorkomen worden gemeld en zorgvuldig en professioneel onderzocht. Eventuele sancties zijn evenredig en rechtvaardig.

2.3. Vertaling visie op integriteit naar beleidsdoelstellingen

Vanuit de Visie op Integriteit kunnen de volgende beleidsdoelstellingen worden geformuleerd. Concreet zijn de doelstellingen:

- a. het bevorderen van het integriteitbewustzijn en het (moreel) verantwoord handelen van medewerkers en bestuurders;
- b. structureel en integraal aandacht creëren en draagvlak vragen voor integriteit bij medewerkers, management en bestuur;
- c. de organisatie, medewerkers en het bestuur weerbaarder maken door integriteit te borgen in de werkomgeving en bedrijfsvoering-processen;
- d. het versterken van het vertrouwen van medewerkers in elkaar. En versterken van het vertrouwen van klanten (inwoners, bedrijven) in de gemeente Haarlem;
- e. zorgen voor een balans tussen het zelfstandig oordelen en handelen van medewerkers, en het voorkomen en zorgvuldig aanpakken van integriteitschendingen;
- f. Zorgen voor focus en concrete doelen op het gebied van integriteit door een samenhangend integriteitsbeleid en het inspelen op de actualiteit.

3. Kernwaarden en normen van integriteit

3.1. Kernwaarden van Integriteit

In de Visie op de organisatie is een omschrijving van de professionele identiteit en de organisatiewaarden van de gemeente Haarlem opgenomen. Hieruit is een viertal “Kernwaarden van Integriteit” te ontleden waarop de visie op integriteit en de beleidsdoelstellingen zijn geijkt.

Kernwaarden van integriteit zijn de waarden die de organisatie belangrijk vindt om na te streven om het vertrouwen in de gemeente te behouden. Dat vertrouwen vullen we in door onze taken zorgvuldig, verantwoordelijk, onafhankelijk en professioneel uit te voeren. De kernwaarden geven richting aan handelingen en gedrag en vormen een belangrijk onderdeel van het functioneren van medewerkers. We gebruiken ze meestal onbewust. Maar door de vier kernwaarden te benoemen en in gesprek te gaan hoe ze naar voren komen in ons werk vormen ze een bindmiddel en een richtsnoer voor het moreel juist en integer handelen. Deze waarden geven een brede, soms abstracter, streefkader voor integriteit binnen onze organisatie.



I. *Zorgvuldigheid*

Medewerkers van de gemeente Haarlem zijn zich ervan bewust dat zij werken namens de gemeente met middelen van de gemeenten en in het belang van de gemeente. Dat vereist zorgvuldige omgang met bevoegdheden en financiële en materiële middelen. Het vereist ook zorgvuldigheid naar mensen toe, burgers en collega's, die elk mogen verwachten dat de betreffende medewerker respect voor hen heeft, geloofwaardig en onafhankelijk is. Hierbij wegen onze medewerkers de publieke belangen en de specifieke belangen van alle betrokkenen af.

II. *Verantwoordelijkheid*

De gemeentelijke organisatie heeft een specifieke rol; hierbij horen bepaalde bevoegdheden en taken. Medewerkers van de gemeente Haarlem gaan verantwoord om met de gegeven bevoegdheden en zijn te allen tijde bereid om verantwoording af te leggen over hun handelen. Dit handelen is uitlegbaar: medewerkers kunnen aangeven hoe hun handelen, past bij hun kernverantwoordelijkheden en kerntaken, bij de kernwaarden regels, richtlijnen, wetten en andere bindende voorschriften van de gemeente Haarlem. Zij zijn zich bewust van de specifieke positie die zij hebben en werken zo transparant mogelijk. Het beschermen van privacy is hierbij een groot goed.

III. *Onafhankelijkheid*

Medewerkers van de gemeente Haarlem vermijden situaties waarin hun persoonlijke belangen of de belangen van relaties enerzijds en de belangen van de gemeente anderzijds door elkaar lopen of kunnen gaan lopen. Medewerkers, organisaties en burgers worden in gelijke gevallen op gelijke wijze behandeld. Voor zover het in hun vermogen ligt wordt de schijn van een dergelijke belangenverstrengeling vermeden. Zij zijn standvastig door hun rug recht te houden bij weerstand en verleidingen.

IV. *Professionaliteit*

Medewerkers van de gemeente Haarlem zijn op hun terrein vakmensen. Zij weten wat hun functie inhoudt, beschikken over kennis en vaardigheid om deze goed te vervullen en weten met nieuwe situaties om te gaan. Daarvoor is nodig dat medewerkers hun vak bijhouden en dat zij waar nodig initiatief nemen. Integriteit houdt in dat de medewerkers zijn werk goed uitvoert, betrouwbaar is en het vermogen heeft om de verschillende kernwaarden tegelijkertijd toe te passen.

3.2. Definitie van Integriteit

Vanuit deze vier kernwaarden is de volgende Haarlemse definitie gegeven aan het begrip “Integriteit:

Haarlemse definitie van het begrip ‘Integriteit’:

Integriteit is een professionele, individuele verantwoordelijkheid om in al het handelen op bewuste wijze rekening te houden met rechten, belangen en welzijn van alle belanghebbenden.

De integere medewerker is zorgvuldig, verantwoordelijk, onafhankelijk en professioneel: hij opereert transparant en kan zich verantwoorden voor de keuzes die hij bij zijn werkzaamheden maakt en handelt altijd met oog voor het publiek belang.

3.3. Normen van integriteit: Integriteitswijzer

De kernwaarden kunnen worden vertaald naar meer concrete richtinggevende gedragsnormen. Dit zijn de regels die bepalen welk gedrag goed of fout is, gewenst of ongewenst, toegestaan of verboden. Zij zijn concrete handvatten die duidelijk maken wat mag en wat niet mag.

Normen zijn vastgelegd in regelgeving, richtlijnen en procedures rondom integer gedrag. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de volgende Landelijke Basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur en Politie geformuleerd waaraan integriteitsbeleid moet voldoen. De invulling van deze basisnormen van integriteitsbeleid doen we op basis van onze visie op integriteit en de vier Haarlemse Kernwaarden van integriteit.

De Landelijke Basisnormen zijn:

- Aandacht voor integriteit (integriteitsnota, workshops, cursussen etc.);
- Gedragscodes voor bestuurders en medewerkers;
- Onderzoek bij werving en selectie van medewerkers;
- Kwetsbare functies onderkennen, daar een overzicht van bijhouden en maatregelen treffen;
- Afleggen van de eed of belofte;

- Regeling voor de melding van nevenwerkzaamheden en daar een overzicht van bijhouden;
- Verplichte melding van financiële belangen en transacties in effecten voor bepaalde functies;
- Maatregelen gericht op informatiebescherming van vertrouwelijke gegevens en informatie;
- Regeling met een meldplicht voor het aannemen van relatiegeschenken en uitnodigingen;
- Inkoop- en aanbestedingsprocedures vastleggen;
- Vertrouwenspersoon aanstellen voor integriteit;
- Opstellen en in werking laten treden van een meldingsregeling voor integriteitsschendingen;
- Procedure voor het verrichten van onderzoek bij een vermoeden van integriteitsbreuk.

De uitwerking van deze basisnormen in normen en regels is terug te vinden in de 'Integriteitswijzer'. De Integriteitswijzer is de nieuwe gedragscode van de gemeente Haarlem. Het verbindt de vier Haarlemse Kernwaarden van Integriteit aan landelijke en eigen regelgeving, richtlijnen en procedures. Naast de bovengenoemde Basisnormen zijn dit:

- de Ambtenarenwet;
- de Gemeentewet;
- het Wetboek van Strafrecht, voor onder andere de ambtsdelicten;
- Landelijke Basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur en Politie;
- het Ambtenarenreglement 1995 van de gemeente Haarlem;
- Regeling Integriteitsmeldingen Gemeente Haarlem
- Toelichting Regeling Integriteitsmeldingen Gemeente Haarlem
- Onderzoeksprotocol Integriteitsschendingen Gemeente Haarlem
- Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen
- Ambtseed/Belofte Gemeente Haarlem
- Gebruik Bedrijfshulpmiddelen
- Gebruik van internet en e-mail
- Gebruik van communicatiemiddelen
- Toestemming Nevenwerkzaamheden
- Voor bestuurders (burgemeester en wethouders) geeft de Gemeentewet en de landelijke rechtspositieregelingen voor politiek ambtsdragers normen. Deze zijn uitgewerkt in een Haarlemse gedragscode voor collegeleden.

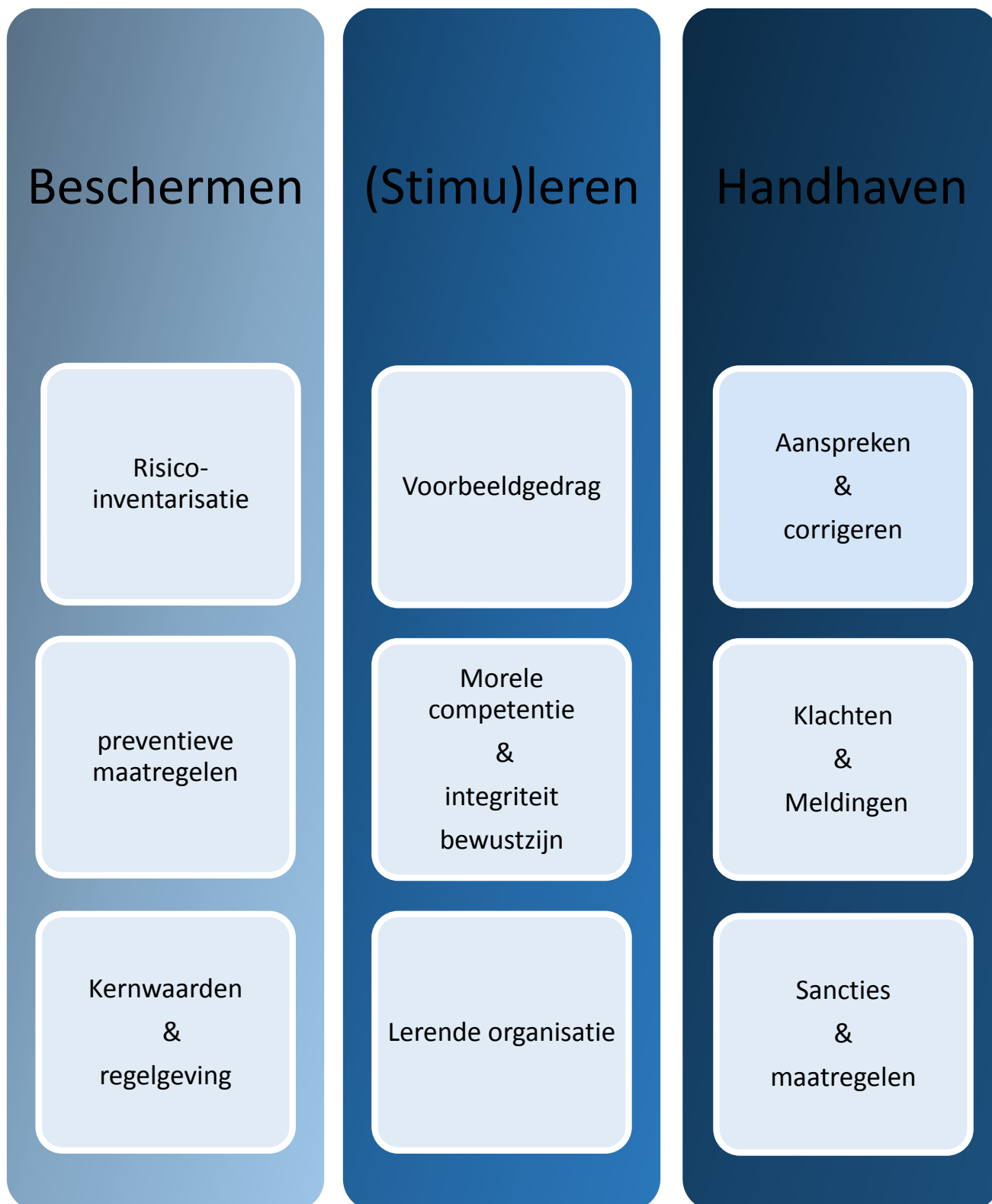
4. Drie pijlers van actief integriteitsbeleid

4.1. Drie beleidsstrategieën: de pijlers van actief integriteitsbeleid

Om de visie op integriteit, de vier kernwaarden van integriteit en de beleidsdoelstellingen te laten doordringen in het DNA van de organisatie richt het integriteitsbeleid zich op alle organisatiekenmerken (structuur, techniek, medewerkers en cultuur). Deze worden met elkaar verbonden door de drie pijlers van actief integriteitsbeleid.

Deze pijlers omvatten de drie integriteitsstrategieën: beschermen, stimuleren en handhaven. Elke pijler heeft een eigen doel binnen het integriteitsbeleid en elke pijler is weer onderverdeeld in drie deelfacetten. Samen vormen de pijlers een noodzakelijk geheel. De uitdaging is om het Haarlems integriteitsbeleid zoveel

mogelijk een mix te laten zijn tussen de drie pijlers en deze met elkaar in balans te laten zijn. Op basis van deze drie pijlers zijn er negen deelfacetten (aandachtspunten) voor integriteitsbeleid.



4.2. Pijler 1: Beschermen

Doel van deze pijler is het beschermen van organisatie en medewerkers. Beschermen heeft twee aspecten:

- Bescherming van medewerkers tegen verleidingen, tegen schendende collega's en tegen onterechte beschuldigingen en ondersteuning in risicovolle situaties;
- bescherming van de gemeentelijke organisatie tegen medewerkers die integriteitsschendingen plegen.

Beschermen betekent preventief risico's in kaart brengen en werkomgeving en processen zodanig in te richten dat medewerkers zorgvuldig, verantwoordelijk, onafhankelijk en professioneel kunnen handelen. Hierdoor kunnen we schendingen en alle gevolgen daarvan zoveel mogelijk voorkomen. De pijler Beschermen bestaat uit de deelfacetten: Risico-inventarisatie, Preventieve maatregelen en Kernwaarden & Regelgeving.

Beschermen	
Risico-inventarisatie	<p>De organisatie verricht vanuit integriteitsoogpunt periodiek onderzoek naar kwetsbare handelingen, functies of processen. Door de integriteitsrisico's te in kaart te brengen weten we hoe kwetsbaar een proces of bepaalde structuur is.</p> <p>Met kwetsbaar wordt bedoeld het risico op integriteitsschendingen. Door op de hoogte te zijn van de risico's zorgen we voor een betere beheersbaarheid van integriteitsschendingen. Een risicoanalyse door middel van bijvoorbeeld integriteits-audits of quick scans is gericht op de integriteit van de organisatie en niet op de integriteit van personen. Een risicoanalyse is gericht op toekomstgericht ontwikkelen, leren en verbeteren.</p>
Preventieve maatregelen	<p>De wijze waarop het werk is georganiseerd moet de integriteit van medewerkers ondersteunen. Nadat risico's in kaart zijn gebracht kunnen preventieve (en ook correctieve) maatregelen worden genomen om integriteit te borgen in bedrijfsvoering en processen. Er zijn (onder andere vanuit de landelijke Basisnormen Integriteit voor Openbaar Bestuur en Politie) in ieder geval vijf aandachtsgebieden: HRM-beleid, kwetsbare functies/taken, inkoop- en aanbestedingsbeleid, Informatieveiligheid, de aanstelling van vertrouwenspersonen.</p>
Kernwaarden & Regelgeving	<p>Inzicht in waarden en normen (regelgeving en procedures) bevorderen de professionaliteit en het integriteitsbesef van medewerkers. Om je werk goed te kunnen doen moet je weten welke regels er gelden. Maar het is ook belangrijk om bewust te zijn van de achtergrond en de noodzaak van deze regels. En ten slotte moet er sprake van compliance zijn: handelen in overeenstemming met de geldende regels.</p> <p>De landelijke Basisnormen Integriteit voor Openbaar Bestuur en Politie vereisen dat beleid en regelgeving schriftelijk wordt vastgelegd en centraal voor medewerkers beschikbaar is. De Integriteitswijzer van de gemeente Haarlem is de nieuwe gedragscode voor goed ambtelijk handelen en voor elke medewerker raadpleegbaar op Insite. Het omvat de vier Haarlemse Kernwaarden van Integriteit: zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, onafhankelijkheid en professionaliteit. Specifieke regelgeving is aan deze kernwaarden verbonden. Het omvat maatregelen ter voorkoming van misbruik van bevoegdheden, (schijn van) belangenverstrengeling en discriminatie en voldoet aan de Basisnormen Integriteit voor Openbaar Bestuur en Politie.</p> <p>Voor politiek ambtsdragers (collegeleden) is regelgeving beschikbaar in de voor hen geldende gedragscodes (met hierin voorschriften rond nevenwerkzaamheden, financiële belangen, informatiebescherming en relatiegeschenken. Overige regelgeving zoals mandatering en tekenbesluiten.</p>

4.3. Pijler 2: (Stimu-)leren

Doel van deze pijler is integer handelen te stimuleren en te leren wat dat dan inhoudt, wat het oplevert en hoe je omgaat met integriteitsdilemma's. De focus ligt op het ontwikkelen en vergroten van het integriteitsbewustzijn en de morele competentie (of morele oordeelsvorming) van de gehele organisatie en haar medewerkers.

(Stimu-)leren	
Voorbeeldgedrag	<p>Integriteit is een verantwoordelijkheid van elke individuele medewerker. Houding en voorbeeldgedrag speelt hierbij een belangrijke rol. Zowel naar de privé omgeving, naar de collega's binnen de gemeente Haarlem als naar partners en "klanten" in de stad en het werkveld.</p> <p>Het belang van een professionele houding en bewustwording over wat het effect kan zijn van eigen gedrag op de ander. Hierbij hoort ook: elkaar kunnen aanspreken en aanspreekbaar zijn.</p> <p>Leidinggevenden hebben hierin een belangrijke rol. Het gedrag, de houding, de voorbeeldrol van de leidinggevende is in belangrijke mate van invloed op de integriteit van het team. Zij zijn goed uitgerust om integriteitskwesaties te 'handelen'. Leidinggevenden onderhouden en versterken het integriteitsbeleid van de organisatie en de integriteit van de medewerkers.</p>
Morele competentie en integriteitsbewustzijn	<p>Het trainen van individuele morele competentie (morele oordeelsvorming) en integriteitsbewustzijn is een nieuw onderdeel in het Haarlems integriteitsbeleid. Medewerkers van de gemeente Haarlem komen dilemma's rond integriteit tegen in hun werk. Het gaat erom te onderzoeken en met elkaar te bespreken wat in die dilemma's (moreel) juist is en op welke wijze in voorkomende gevallen te handelen. Ook biedt het bespreken van dilemma's/kwesaties de mogelijkheid om te bekijken of processen moeten worden aangepast.</p> <ul style="list-style-type: none"> • het leren staat hierbij centraal wat mogelijk is door scholing en thema-workshops. • de leidinggevende speelt een belangrijke rol bij het organiseren van het groeps gesprek, bijvoorbeeld regelmatig in het werkoverleg; • medewerkers leggen de ambtseed/belofte af of tekenen een integriteitsverklaring. Dit moment moet worden benut als één van de eerste mogelijkheden om integriteitsbewustzijn te bevorderen. • communicatie moet volledig worden benut voor het informeren van medewerkers en het onder de aandacht blijven brengen van integriteit. • Voor het op gang brengen van deze gesprekken en trajecten zijn er integriteits-ambassadeurs beschikbaar. Dit zijn medewerkers uit de gehele organisatie die trainingen rond integriteit kunnen geven of een dilemma-discussie kunnen leiden.
Lerende organisatie	<p>Naast het onderzoeken van integriteitsschendingen om te handhaven wil de gemeente Haarlem als organisatie ook hiervan leren. Hoe heeft de integriteitsschending kunnen ontstaan? Hebben we signalen gemist. Worden integriteitsrisico's voldoende beheerst. Wat was de rol van de medewerkers? En van de leidinggevende? Hadden we de integriteitsschending kunnen voorkomen. Maar vooral ook: wat kunnen we doen om in de toekomst dergelijke schendingen te voorkomen. Twee belangrijke aspecten daarbij zijn:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Integriteit als agendapunt in afdelings – en werkoverleggen</i>; uitwisselen van dilemma's en casuïstiek met als doel het bespreekbaar laten zijn van dilemma's en hier van te leren (vormen van moresprudentie). • <i>Nazorg bij integriteitsschendingen</i>: naast nazorg als afronding ten aanzien van betrokkenen bij een integriteitsschending wordt de nazorg ook ingezet om het bewustzijn van de organisatie en medewerkers te vergroten. Dit gebeurt door terugkoppeling van actuele integriteitsschendingen als leerproces.
--	---

4.4. Pijler 3: Handhaven

Doel van deze pijler is het bevorderen van openheid over de keuzes die men maakt en een consequente handhaving van gemaakte afspraken, van hoog tot laag in de organisatie. In een open en transparante cultuur is ongewenst en niet-integer gedrag eerder zichtbaar en vraagt om reactie. Een integer en geloofwaardig integriteitsbeleid waarborgt ook dat integriteitsschendingen worden voorkomen en zorgvuldig worden aangepakt. Aan niet naleving worden consequenties verbonden. Handhaving heeft drie aspecten:

Handhaven	
Aanspreken & corrigeren	<p>Een open en transparante cultuur, verantwoordelijk zijn voor je eigen gedrag en elkaar daarop aanspreken. Medewerkers corrigeren waar dat nodig is en gaan collegiaal met elkaar om. Openheid over handelen naar elkaar en naar de burger toe werkt bevorderend op integer gedrag.</p> <p>Een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende. Door openheid bij medewerkers te stimuleren bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg en functioneringsgesprekken. En door consequent medewerkers aan te spreken bij niet integer of ongewenst gedrag. Openheid betekent ruimte geven voor twijfels of kritiek, verticaal en horizontaal. Een open cultuur kan alleen bestaan als bestuur en management open zijn over hun handelen.</p>
Klachten & Meldingen	<p>De gemeente Haarlem heeft een meldingsprocedure voor vermoedens van integriteitsschending, de 'Regeling Melding Vermoeden Integriteitsschendingen, gemeente Haarlem'. In de meldingsprocedure is gewaarborgd dat medewerkers geen nadelige gevolgen voor hun rechtspositie ondervinden tijdens en na het volgen van de procedure. Meldingen over integriteitsschendingen gaan rechtstreeks of via de leidinggevende naar het Meldpunt Integriteit.</p> <p>Voor het verrichten van onderzoek is een schriftelijk vastgelegde procedure: het Onderzoeksprotocol Integriteitsmeldingen gemeente Haarlem.</p> <p>Klachten over Ongewenste Omgangsvormen zoals pesten, intimidatie, discriminatie of seksuele intimidatie, agressie en geweld vallen onder de Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen.</p>
Sancties & Maatregelen	<p>Integriteit is ongeloofwaardig als er geen zichtbare maatregelen worden genomen tegen ontoelaatbaar gedrag. De leidinggevende zal het evenwicht moeten vinden tussen bijsturen en sanctioneren. Soms zal aanspreken voldoende zijn om herhaling te voorkomen. Waar nodig zal plichtsverzuim worden vastgesteld en sanctionering aan de orde zijn. Bij een strafbaar feit wordt aangifte bij de politie gedaan. Indien nodig moeten de gevolgen van verkeerd gedrag rechtgezet worden tegenover derden of collega's. Dit aandachtsgebied ziet op het nader vormgeven van een zorgvuldig en rechtvaardig sanctie – en maatregelenbeleid.</p>

5. Integriteits-infrastructuur

Voor het creëren en realiseren van het integriteitsbeleid staat een Integriteitsinfrastructuur tot beschikking van de organisatie. In deze infrastructuur is de inrichting van de integriteitsfunctie vorm gegeven en welke actoren daarbij zijn betrokken of vanuit hun functie een verantwoordelijkheid hebben voor het integriteitsbeleid. Deze infrastructuur bestaat uit de volgende onderdelen:

5.1. Bestuurlijke verantwoordelijkheid

Bestuurlijk is de burgemeester portefeuillehouder integriteit. Hij draagt verantwoording over het integriteitsbeleid af aan de gemeenteraad. Daar waar raakvlakken zijn met de portefeuille bedrijfsvoering en personeel wordt nauw samengewerkt met de wethouder Bedrijfsvoering. Het college is bevoegd tot besluitvorming van beleid, kaders, instrumenten en regelgeving.

De landelijke Modelaanpak Basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur en Politie vereist dat de raad op de hoogte wordt gehouden van de ontwikkeling en de evaluatie/verantwoording van het integriteitsbeleid. Het college doet dit door middel van rapportage van het Integriteitsjaarverslag aan de raad en de daaruit vloeiende ambities en activiteiten op het terrein van integriteit voor het daaropvolgende jaar.

5.2. Ambtelijke verantwoordelijkheid

De gemeentesecretaris is ambtelijk verantwoordelijk voor integriteit van de ambtelijke organisatie en opdrachtgever voor het integriteitsbeleid. Voor de afhandeling van integriteitsschendingen van ambtenaren is hij het bevoegd gezag. De gemeentesecretaris adviseert de portefeuillehouder integriteit. De gemeentesecretaris en het directieteam dragen het integriteitsbeleid breed uit.

5.3. Uitvoering integriteitsbeleid

De uitvoerende taken zijn ondergebracht op een aantal verschillende plekken.

Medewerkers:

Allereerst zijn de medewerkers (mede-)verantwoordelijk voor de integriteit en het goed functioneren van de organisatie. Zij leven de Haarlemse kernwaarden en normen van integriteit na. Zij handelen moreel competent zoals omschreven in de visie op integriteit, spreken hun collega's aan op niet-integer of ongewenst gedrag en melden hun vermoedens van integriteitsschendingen bij het Meldpunt Integriteit of hun leidinggevende. Dilemma's rond integriteit bespreken zij met hun collega's en leidinggevende. Voor steun kunnen zij terecht bij hun leidinggevende en/of de vertrouwenspersonen Integriteit & Ongewenste Omgangsvormen.

Leidinggevenden

Leidinggevenden zijn binnen de eigen afdeling verantwoordelijk voor het uitdragen en mede-uitvoeren van integriteitsbeleid. Zij agenderen integriteit periodiek voor een overleg op afdeling- of teamniveau zodat medewerkers vragen en dilemma's kunnen bespreken en zij fungeren als eerste aanspreekpunt voor

medewerkers met integriteitsdilemma's. Integriteit is vast onderwerp in de functionering - en beoordelingscyclus.

Leidinggevendens dragen zorg voor de naleving van het integriteitsbeleid door medewerkers en zij melden (vermoedens van) integriteitsschendingen bij het Meldpunt Integriteit. Bij integriteitsschendingen hebben zij een rol bij de handhaving van disciplinaire maatregelen.

De afdeling HRM is belast met de volgende taken:

- het ontwikkelen, evalueren en bijstellen van het integriteitsbeleid en de daarbij horende instrumenten en regelingen;
- het ondersteunen/adviseren van leidinggevendens bij het toepassen en borgen van het integriteitsbeleid;
- het organiseren en coördineren van organisatie brede activiteiten/trainingen op het gebied van integriteit;
- het werven, selecteren, opleiden en benoemen van interne vertrouwenspersonen;
- het verzorgen van het Integriteitsjaarverslag;
- het verzorgen van de organisatie brede communicatie over integriteit.
- het faciliteren van het Meldpunt Integriteit.

Virtueel Integriteitsbureau

Uitvoering en realisatie van de concrete integriteits-activiteiten vinden plaats vanuit een Virtueel Integriteitsbureau. Coördinatie van integriteitsactiviteiten is weliswaar belegd bij de afdeling HRM maar door het zoeken van verbinding en samenwerking met disciplines binnen de gehele organisatie ontstaat een Virtueel Integriteitsbureau. Dit zijn bijvoorbeeld de disciplines Control, Informatiebeveiliging/ICT, HRM of JZ maar ook medewerkers of leidinggevendens van de lijnafdelingen. Ook externe adviseurs kunnen worden betrokken.

Integriteitsambassadeurs

Door de hele organisatie heen zijn integriteitsambassadeurs aanwezig. Dit zijn medewerkers van de gemeente Haarlem die zijn opgeleid om dilemmabesprekingen op professionele wijze te begeleiden. Zij krijgen een Train-de-Trainer opleiding om hen op te leiden tot deze taak. Hoewel dit tijd en energie kost voor de organisatie, levert het ook veel op. In plaats van de kennis en ervaring steeds in te huren, wordt deze nu in huis gehaald. De kennis blijft zo in de organisatie en kan ook gebruikt worden voor andere doeleinden. Bijvoorbeeld voor het introductieprogramma bij de ambtseed voor medewerkers, een integriteitsworkshop voor zittende medewerkers, op themabijeenkomsten, bij het management of op afroep in een teamoverleg. De interne medewerkers hebben een betere kennis van de organisatie, de functies, de mensen, en de zaken die spelen, wat een belangrijk voordeel kan geven bij het begeleiden van groepen medewerkers.

Daarnaast leert de ervaring bij andere organisaties dat deze interne trainers een soort "integriteitsambassadeurs" in de diverse geledingen van de organisatie worden, wat weer positieve invloed heeft op het integriteitsbewustzijn en integriteitsbeleid van de organisatie. Het integriteitsbeleid wordt zo herkenbaarder, de drempel wat lager en de interne trainers zorgen voor een grotere bespreekbaarheid; ze nemen vaker initiatieven om integriteit op de agenda te zetten. Bovendien kunnen de ambassadeurs de afdeling HRM als coördinator van het beleid weer input leveren over wat er leeft en speelt op de werkvloer, wat zeer bruikbare informatie is.

Vertrouwenspersonen Integriteit & Ongewenste Omgangsvormen

Medewerkers die met Integriteitsdilemma's of ongewenst gedrag worden geconfronteerd, kunnen voor advies of vragen terecht bij de vertrouwenspersonen Integriteit & Ongewenste Omgangsvormen.

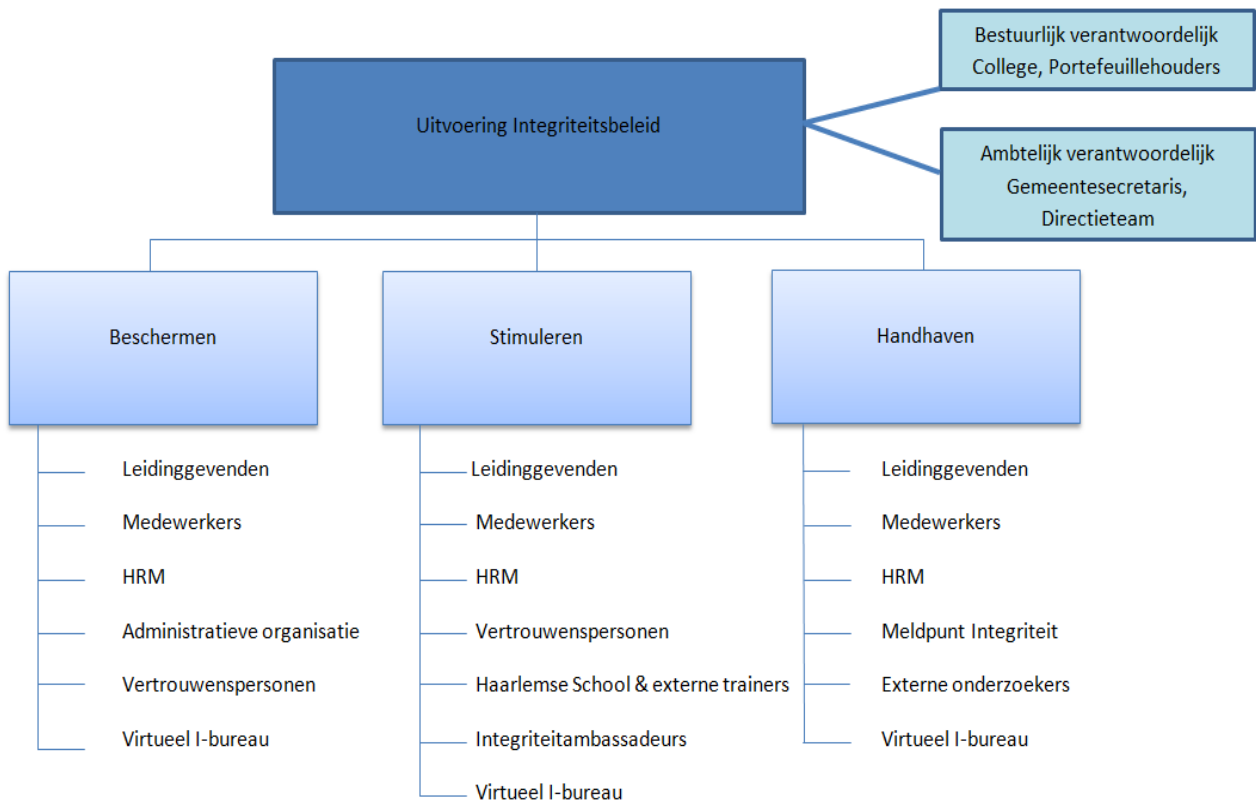
De rol en verantwoordelijkheden van de vertrouwenspersoon zijn vastgelegd in de Regeling Melding Integriteitsschendingen gemeente Haarlem.

Meldpunt Integriteit

Medewerkers of burgers die een melding willen doen inzake een vermoeden van integriteitsschending kunnen dit rechtstreeks bij het Meldpunt Integriteit doen. Medewerkers kunnen naar keuze ook bij hun leidinggevende melden die deze vervolgens bij het Meldpunt meldt. Het Meldpunt is binnen de organisatie een onafhankelijk organisatieonderdeel dat onder directe verantwoordelijkheid van de Gemeentesecretaris valt. Het Meldpunt Integriteit heeft de volgende taken:

- registratie;
- toetsing concreetheid, betrouwbaarheid en onderzoekwaardigheid van meldingen;
- advisering aan Gemeentesecretaris;
- coördineren onderzoek;
- uniforme afhandeling meldingen
- signalering, beleidsvoorstellen
- bijdrage aan integriteitsjaarverslag.

Integriteitsinfrastructuur gemeente Haarlem



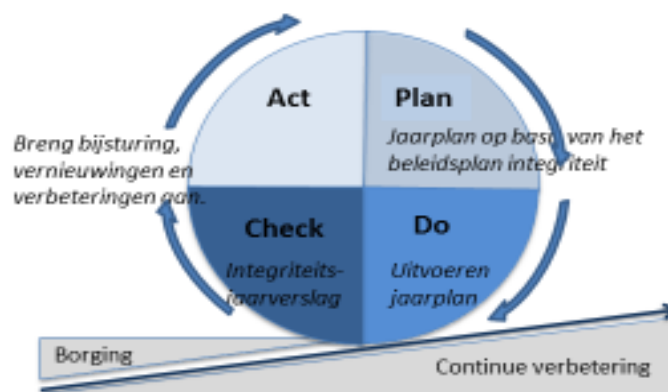
6. Jaarplan, Evaluatie en Integriteitsjaarverslag

De uitvoering van de visie op integriteit is een kwestie van langere termijn. Het Integriteitsbeleidsplan beslaat daarom ook meerdere jaren. Op basis van het meerjarige Integriteitsbeleidsplan worden een gedetailleerd jaarplan gemaakt met in dat jaar concreet te ondernemen en meer in detail omschreven activiteiten en resultaten gemaakt. Deze zijn op voorhand vaak niet concreet te benoemen voor een langere periode en onvoorziene ontwikkelingen kunnen zich voordoen. Jaarplannen maken dergelijke flexibiliteit mogelijk. Het eerste jaarplan zal met de periode 2016-2017 een wat langere periode beslaan gezien het startmoment van het beleidskader. Dit jaarplan richt zich op activiteiten die in het eerste stadium vooral beheersmatig van aard zijn, gericht op het opzetten van een integriteitsinfrastructuur en het organiseren van faciliteiten die het beschermen, stimuleren/leren en handhaven in de vervolgtactiviteiten mogelijk maken.

De gemeente Haarlem evalueert en actualiseert zo nodig het integriteitsbeleid elk jaar. De evaluatie wordt gedaan door HRM met input vanuit de integriteitsinfrastructuur. Medewerkers worden hierbij betrokken om meetbaar te maken hoe zij aspecten van integriteit beleven en ervaren.

Aan de hand van de evaluatie wordt het Integriteitsjaarverslag door het college vastgesteld en aan raad en ondernemingsraad voorgelegd en openbaar toegankelijk gemaakt. Zo is in één oogopslag te zien hoe ver het integriteitsbeleid gevorderd is. Dit Integriteitsjaarverslag vormt de input voor een nieuw integriteitsjaarplan voor het volgende jaar waarbij verbeterpunten en vernieuwingen kunnen worden doorgevoerd. Door deze systematiek kan worden ingespeeld op de actuele stand van zaken. Zo blijft integriteitsbeleid actueel en dynamisch.

- **Plan:** Ontwikkelen en vaststellen jaarplan op basis van het beleidsplan integriteit
- **Do:** Uitvoeren Jaarplan
- **Check:** Evalueer wat je hebt bereikt aan de hand van het Integriteitsjaarverslag
- **Act:** Stuur bij op basis van het Integriteitsjaarverslag met verbeteringen en vernieuwingen. Leg deze weer vast in een nieuw jaarplan voor het komende jaar (plan).
- **Cirkel:** Herhaal voortdurend de vier stappen.



7. Middelen

Het budget voor gemeente brede integriteitsactiviteiten en opleidingen is opgenomen in het Vormings- en Opleidingsbudget. Daarbij is voor 2016 uitgegaan van een noodzakelijk budget van € 100.000. Dit bedrag is gebaseerd op de kosten van eerdere integriteitstrainingen die in de organisatie zijn gehouden. d door een extern bureau. Vornoemd budget is niet bedoeld voor onderzoeken. Kosten voor onderzoeken worden voldaan uit de post onvoorzien.