

Bureau Integriteit



Bureau Integriteit
Groeien naar een
integere organisatie



Werken aan een integere organisatie

Zeg ik er iets van als mijn collega's spullen van de gemeente gebruiken voor privé doeleinden? Mag ik de wethouder gehoorzamen als hij me vraagt om een vergunning op een bepaalde locatie niet te controleren? Kan ik wel goed toezicht houden op de uitvoering van een project als de gemeente daar ook als uitvoeringspartner bij betrokken is? Moeten we bij twijfel het voordeel geven aan grote marktpartijen? Is het verstandig als raadsleden bestuursfuncties bekleden bij organisaties die worden gesubsidieerd door diezelfde raad?

Integriteitbeleid gaat over 'goed ambtenaarschap' en over 'goed bestuur', dus ook over vragen zoals hierboven. Het is belangrijk om te weten hoe we als bestuurders en managers in de publieke sector willen omgaan met dit soort kwesties en wat we daarbij verwachten van onze medewerkers. Als we willen dat we altijd de juiste beslissing kunnen nemen, is het zaak dat iedereen in de organisatie daartoe voldoende ondersteund is.

Dat betekent: werkafspraken en procedures opstellen die medewerkers helpen de juiste beslissing te nemen. Maar het betekent ook: regelmatig lastige gevallen met elkaar bespreken zodat we weten hoe we daar in de praktijk het beste mee om kunnen gaan. En tenslotte betekent het dat medewerkers actief gecorrigeerd worden, als zij de verkeerde beslissing hebben genomen.

Bureau Integriteit is in 2001 gestart als expertisecentrum van de gemeente Amsterdam. Politici en ambtenaren kunnen er terecht voor training en advies. Bestuurders en managers kunnen het bureau opdracht geven een onderzoek te doen naar een vermoeden van een integriteitschending. Bureau Integriteit adviseert gevraagd en ongevraagd het bestuur en de ambtelijke organisatie. Deze inbedding in de gemeente Amsterdam is de basis voor een uitgebreid pakket aan dienstverlening. In deze brochure lichten we graag toe wat dat kan betekenen voor uw organisatie.

Wat is een integriteitschending?

Volgens de definitie van de gemeente Amsterdam vallen de volgende zaken onder integriteitschending:

- belangenverstremgeling
- manipulatie of misbruik van (de toegang tot) informatie
- misbruik van bevoegdheden of positie
- onverenigbare functies/bindings/activiteiten
- ongewenst gedrag, seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld
- strafbare feiten binnen werktijd (diefstal, verduistering, fraude, corruptie)
- (strafbare) misdrijven buiten werktijd
- verspilling en misbruik van gemeentelijke eigendommen

Schendingen zijn uiteraard niet voorbehouden aan het ambtelijk apparaat. Integriteit kan alleen bevorderd worden als het hele spectrum in ogenschouw wordt genomen: ambtenaren, politiek, bestuurders en organisaties als geheel.

Historisch kader

1996 - 1999 Bewustwording

Door Van Traa (Parlementaire Enquêtecommissie Opsporingsmethoden), de plannen voor de Noord-Zuidlijn en regels over Europese aanbestedingen komt een breed gevoerde discussie over integriteit op gang.

1997 – 2000 'Correct of... Corrupt'

In Amsterdam gaat het project 'Correct of... Corrupt' van start. Self assesment door diensten en stadsdelen leidt in 1996 tot oprichting van het Meldpunt Integriteitschendingen als specialiseerde gesprekspartner.

2001 – 2005 Beginjaren Bureau Integriteit

Belangrijkste diensten: naast het Meldpunt Integriteitschendingen, interne onderzoeken en preventieve doorlichtingen, disciplinaire adviezen en trainingen morele oordeelsvorming.

2005 – 2007 Doorontwikkeling

Bureau Integriteit denkt mee over verankering van integriteit in organisaties. Ontwikkeling van diensten op het gebied van organisatie- en beleidsontwikkeling en 'het managen van integriteit'.

2008 Regionaal werken

Bureau Integriteit gaat, vanuit de ervaring met de gemeente Amsterdam, regionaal werken voor organisaties in 'Groot Amsterdam'.

Waarom nu aandacht voor integriteit?

De overheid is een organisatie met overmacht. Het is de enige organisatie die met geweld mag dreigen en het mag gebruiken en het is de enige organisatie die geld mag innen via belastingen en dat ook doet. Burgers willen die macht beperken, controleren en er zeggenschap over hebben. Ze willen dat de mensen die de macht van de overheid hanteren, kundig zijn en integer. Als bestuurders en ambtenaren de juiste beslissingen nemen, vergroot dit het vertrouwen van burgers in de overheid.

De eisen die burgers stellen aan de overheid, maken het werk van bestuurders en ambtenaren niet altijd gemakkelijk. Men wil een dienstbare overheid, een efficiënte overheid, een overheid die geen fouten maakt, een overheid die precies is en een overheid die ook reukeloos kan zijn. Bestuurders en ambtenaren werken dus in een lastig spanningsveld.

Scholing en ervaring helpen om ondanks al deze complicaties toch de juiste afwegingen te maken.

In 2006 is de Ambtenarenwet uitgebreid met een hoofdstuk over integriteitbeleid. Overheidsorganisaties worden geacht een integriteitbeleid te voeren. De wetgever nodigt ons uit na te denken over de aanpak van al die bovengenoemde vragen. De tekst van de wet is abstract. Bureau Integriteit heeft vandaar uit een concreet beeld ontwikkeld: de integere organisatie.

Daar moet het integriteitbeleid toe leiden.

Wat is een integere organisatie?

Een integere organisatie doet recht aan de mensen en partijen met wie en voor wie zij werkt. De medewerkers bespreken morele beslissingen met elkaar, onderzoeken en leren er over. In die organisatie komen weinig integriteitschendingen voor. En als ze voorkomen, worden ze gemeld. De meldingsbereidheid van medewerkers is groot omdat ze er op kunnen vertrouwen dat hun vermoedens op professionele wijze worden onderzocht, dat eventuele sancties rechtvaardig zullen zijn en dat de leiding maatregelen zal nemen om dergelijke situaties in de toekomst te voorkomen. Het vertrouwen in de organisatie is dus groot, van binnenuit en van buitenaf.

Hoe bereik je dat ideaal?

De aanpak van Bureau Integriteit is gebaseerd op een gedoseerde inzet van leren en handhaven. De medewerkers bespreken met elkaar de afwegingen die zij maken in integriteitsvraagstukken. Ze leren hun eigen handelen te toetsen en werken als groep aan een gezamenlijk afwegingskader. Daarnaast heeft de organisatie regels om de afwegingen te vergemakkelijken en verwijtbaar afwijken van de regels te bestraffen.

De organisatie checkt met enige regelmaat de werkzaamheid van de regels. Zijn er in de praktijk veel onduidelijkheden, of leidt toepassing soms tot onrechtvaardigheid? Is er andere regelgeving die tegengestelde eisen stelt? De organisatie is dus steeds kritisch over de toepasbaarheid van de regelgeving waarmee wordt gewerkt.

Hoe meet je integriteit?

Bureau Integriteit heeft een meetinstrument ontwikkeld waarmee organisaties zelf de stand van zaken kunnen opnemen: de integriteitindex. Het groeimodel beschrijft de ontwikkeling van integriteit op vijf niveaus: Impliciete Integriteit, Gericht Integriteitbeleid, Integriteitinfrastructuur, Integere organisatie en Integere Keten. Een organisatie kan eenvoudig vaststellen waar ze zich bevindt in het groeimodel. En met welke stappen de organisatie zich van niveau naar niveau kan ontwikkelen. Het groeimodel en de hierbij behorende vragenlijsten zijn toepasbaar op iedere overheidsorganisatie.

Wettelijk kader

Voor overheidsorganisaties is integriteit en integriteitbeleid een wettelijke verplichting. In de Ambtenarenwet van 2006 werden de volgende bepalingen opgenomen (artikel 125quater):

Het bevoegd gezag van ambtenaren die door of vanwege het rijk, de provincies, de gemeenten of de waterschappen zijn aangesteld,

- a. voert een integriteitbeleid dat is gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen en dat in ieder geval aandacht besteedt aan het bevorderen van integriteitsbewustzijn en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie;
- b. zorgt ervoor dat het integriteitbeleid een vast onderdeel uitmaakt van het personeelsbeleid in ieder geval door integriteit in functioneringsgesprekken en werkoverleg aan de orde te stellen en door het aanbieden van scholing en vorming op het gebied van integriteit;
- c. draagt zorg voor de totstandkoming van een gedragscode voor goed ambtelijk handelen;
- d. stelt in overeenstemming met de Tweede Kamer, onderscheidenlijk provinciale staten, de raad of het algemeen bestuur, vast op welke wijze jaarlijks verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde integriteitbeleid en over de naleving van de gedragscode.

Pijlers van integriteitsbeleid

Leerproces	1	Zelfstandig moreel oordeel	Integriteitsindex	1	<ul style="list-style-type: none"> • Training morele oordeelsvorming • Individuele begeleiding bij specifieke dilemma's
	2	Moreel leeroverleg		2	<ul style="list-style-type: none"> • Training voor managers • Coaching voor managers (Ondersteuning bij) begeleiding van leeroverleggen
	3	Moreel manifest		3	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning en advies bij het opzetten van het moreel manifest
Regels	4			4	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning bij het maken van een gedragscode • Advies over huisregels • Begeleiding van ambtseed sessies
Handhavingspraktijk	5	Risicoanalyse en beheersing		5	<ul style="list-style-type: none"> • Risicoanalyse op een proces • Gemeentebrede risicoanalyses • Begeleiding van quick-scan workshops
	6	Controle en onderzoek		6	<ul style="list-style-type: none"> • Crisismanagement en -interventie • Onderzoek naar integriteitschendingen • Meldpunt integriteitschendingen
	7	Handhaving		7	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtspositioneel advies

Wat houdt de dienstverlening in?

De dienstverlening van Bureau Integriteit sluit aan bij uw praktijk. Vermoedt u een integriteitschending, dan pakken we dat met u aan. Onderzoek is vaak een geëigend middel maar trekt tegelijkertijd een zware wissel op de relatie tussen leiding en medewerkers. Dit zware middel is alleen effectief bij ernstige en goed onderzoekbare problemen. Er zijn vaak alternatieven denkbaar, zoals een risicoanalyse.

Wellicht is uw probleem de interpretatie van de wettelijke voorschriften over integriteitsbeleid. Dan maken we met u een analyse van aanpak die bij uw organisatie het beste past. Ons wetsinstrument en onze integriteitsindex kunnen u verder op weg helpen.

Het kan natuurlijk ook dat u wilt werken aan de herkenbaarheid van integriteitsvraagstukken in uw organisatie. En daarnaast aan het vergroten van het oordeelsvermogen van uw medewerkers. Dan denken wij samen met u na over geschikte training- en begeleidingsprogramma's.

De dienstverlening van Bureau Integriteit is gebaseerd op een evenwichtige aandacht voor alle zeven pijlers van het integriteitsbeleid. Aandacht voor één van de zeven onderdelen blijft zonder effect als de andere pijlers geen aandacht krijgen. Alleen een consequente en realistische benadering door de leiding is uiteindelijk effectief. Daarin is integriteitsbeleid niet anders dan andere vormen van beleidsuitvoering.

In het gekleurde schema hierboven ziet u een overzicht van onze diensten gegroepeerd naar de verschillende pijlers van het integriteitsbeleid. Naast deze dienstverlening, geven we ook strategische adviezen, ondersteunen we vertrouwenspersonen, adviseren we de politiek, trainen we raadsleden en bestuurders en geven we iedereen individueel advies die daar behoefte aan heeft. Onze dienstverlening is vaak op maat gemaakt en sluit naadloos aan op de praktijk van organisaties. Informeert u er eens naar.

Wat kunnen wij doen voor uw organisatie?

U heeft nu een beknopt beeld van het doel en de aanpak van Bureau Integriteit. Maar integriteit en integriteitbeleid zijn complexe onderwerpen. Het kan goed zijn dat u naar aanleiding van dit verhaal allerlei vragen heeft als het gaat om de integriteit in en van uw organisatie. Vragen over de noodzakelijke stappen in een crisissituatie, het inrichten van een meldpunt, het vormgeven van integriteitbeleid, de rol van integriteit

bij werving en selectie van medewerkers enzovoorts. Neemt u dan vooral contact met ons op. Bureau Integriteit helpt u graag verder, zodat ook uw organisatie in stappen kan groeien naar optimale integriteit. En dat is, behalve een wettelijke en/of morele verplichting, een manier om de kwaliteit van uw organisatie te verhogen. Belt of mailt u ons eens voor een afspraak.

Contact

Bureau Integriteit
Stadhuis, Amstel 1
Postbus 202, 1000 AE Amsterdam
020 – 552 24 21
bureauintegriteit@bi.amsterdam.nl
www.amsterdam.nl/integriteit

De nieuwe Amsterdamse Ambtseed

In 2006 heeft het college van B&W van Amsterdam een vernieuwde ambtseedtekst vastgesteld. Iedereen die in dienst treedt bij de gemeente moet de ambtseed afleggen. Het is één van de instrumenten om ambtenaren bewust te maken van hun publieke en morele verantwoordelijkheid.

Ik zweer/beloof als ambtenaar plechtig het volgende:

Ik zal de gerechtigheid dienen.

Ik zal trouw zijn aan de grondwet en de overige wetten van het rijk.

Ik zal mij inzetten voor de rechten en het welzijn van alle burgers van Amsterdam.

Ik zal onpartijdig handelen en de democratische beginselen en procedures respecteren.

Ik ben loyaal ten opzichte van de bestuursorganen van de stad en het door hen vastgestelde beleid.

Ik zal van de overheidsmacht die mij is toevertrouwd geen misbruik maken.

Ik zal zorgvuldig omgaan met informatie.

Ik zal de geloofwaardigheid van het ambt niet schaden.

Ik zal het vertrouwen, dat de burger in mij mag stellen, niet beschamen.

Ik zal me een zelfstandig oordeel vormen over de morele juistheid van mijn handelen.

Dat verklaar en beloof ik/Zo waarlijk helpe mij God almachtig
(of verwijzing naar een andere godsdienst)