

# ambtelijke integriteit

bijlage 3: narratief cultuuronderzoek



Rekenkamer  
ROTTERDAM



## **bijlage 3 concept narratief cultuuronderzoek**

Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven heeft de rekenkamer voor dit onderzoek een cultuuronderzoek uitgevoerd, hiervoor is de methode behavioural auditing gebruikt. Onderdeel van deze methode is om een narratief op te stellen, geheel bestaand uit quotes van de respondenten. In het narratief staat uitgewerkt welke factoren een rol spelen rondom het gehele proces van het detecteren tot en met het leren van mogelijke integriteitsschendingen. In deze bijlage staat het narratief dat de rekenkamer middels het cultuuronderzoek heeft opgesteld. Aan de rechter kant staat de tekst opgebouwd uit de verschillende quotes. Op gezette plekken heeft de rekenkamer aan de linker kant vragen of opmerkingen opgenomen.

De rekenkamer heeft ervoor gekozen om dit narratief integraal in haar bijlage op te nemen omdat daarmee transparant is wat het cultuuronderzoek heeft opgeleverd en hoe de bevindingen rondom het cultuuronderzoek er precies uitzien. Daarnaast geeft dit andere rekenkamers ook de mogelijkheid om kennis te nemen van de resultaten.

Het narratief is in een workshop met een vertegenwoordiging van de respondenten getoetst, zodat een gevalideerd inzicht in de beleving werd verkregen. In de validatieworkshop waren medewerkers van verschillende niveaus binnen de gemeentelijke organisatie aanwezig. In de workshop is onderstaand narratief behandeld. Dit leverde waardevolle inzichten op en bevorderde begrip van deelnemers voor elkaars ervaringen. Dit kwam tot uiting in de beoordelingen die de deelnemers aan het begin en aan het einde van de validatieworkshop gaven aan het integriteitsproces van de gemeente. Aan het begin lagen de scores van de deelnemers verder uiteen (een bandbreedte tussen de 4 en ruim 7) dan aan het einde van de bijeenkomst (clustering rond de 6). De foto hiervan is na het narratief opgenomen.

### **het narratief**

#### **1 Detecteren en melden**

##### **1.1 Recente ontwikkelingen**

Management: “De bekendheid met integriteit en het nadenken daarover en het weten wat je moet doen als je het vermoeden hebt, we zien daar een positieve ontwikkeling in. Dat het dus bij mensen op het netvlies staat, nooit genoeg, maar het staat op het netvlies.”

Staf- en/of integriteitsrol: “Er is aandacht voor integriteit binnen het concern Rotterdam. Dat gaat tot en met de clusters, de structuur die is geregeld en de verschillende rollen zijn ook ingevuld.”

*Wat heeft mensen voor de MeToo-discussie, de Voice, etc. tegengehouden om zich uit te spreken?*

Management: “Hoe gek dat ook klinkt, maar zo'n zware fraudecasus helpt daarbij. Daardoor hebben we veel beter zicht gekregen op ons integriteitssysteem. Vooral de harde

kant van integriteit. Als je kijkt naar de sociale kant van integriteit, de omgangsvormen, heeft natuurlijk gewoon de MeToo-discussie en The Voice, Ajax en Matthijs van Nieuwkerk ons geholpen. We hebben de wind mee, want mensen voelen zich nu ook gewoon vrijer om zich uit te spreken.”

Management: “Het is al best wel een geoliede machine geworden. Ik vind de werkwijze en de protocollen en de regelingen, die hebben we allemaal verbeterd de afgelopen twee jaar. We hebben veel geleerd. Ik denk dat de samenwerking is verbeterd tussen clusters en tussen clusters en het centrale integriteitsteam. Ik denk dat het vertrouwen is toegenomen tussen de onderzoekseenheid en de coördinatoren integriteit, maar ook tussen de portefeuillehouders en de directies.”

Lijnfunctie: “Ik vind dat er binnen de organisatie binnen het concern, organisatie breed veel aandacht is voor dit onderwerp. Wat ik wel belangrijk vind in dit geheel is dat de aandacht is vooral de theorie dus weet je waar iets kan melden, weet wat integer en niet integer gedrag is en hoe je daarmee om kan gaan. Alleen dat is de theorie. In de praktijk denk ik dat dat wat moeilijker ligt.”

*Hoe zou het komen dat de een praat over een goed geoliede machine en de ander hetzelfde integriteitssysteem bestempeld als ontoereikend in de praktijk? Wat veroorzaakt deze zeer verschillende percepties?*

Focusgroep (mix functies): “Als je kijkt naar integriteit, maar ook naar een onderwerp als inclusiviteit, dan zie je dat de gemeente heel veel beleid schrijft, en alles netjes in RIO zet. Maar als je kijkt naar de proceskant, dan is deze onvolledig. Dus dan is de intentie wel zorgvuldig, maar dan wordt het onvolledig uitgerold. Je kunt je afvragen of de juiste mensen wel op de juiste plek zitten. De uitkomst van dit soort beleid is ontoereikend.”

Staf- en/of integriteitsrol: “Heel veel leidinggevendenden leggen informatie gewoon niet vast waardoor je daar nooit op terug kan grijpen.”

“Als jij gewoon jaarlijks dingen op een goede manier vastlegt met medewerkers en zegt van joh nevenactiviteiten, je moet een formulier invullen dat moet beoordeeld worden en uiteindelijk krijg je wel of geen toestemming voor nevenactiviteiten. Dat lijkt mij een logische stap. Zijn er dingen die je naast het werk doet of wat dan ook, ja of nee of nou wat doe je dan precies, heb je daar dan wel bij je voorgaande leidinggevende toestemming voor gevraagd. Dan heb je daar een gesprek over. Dit soort checks hebben we er allemaal uitgehaald. Voorheen had je drie keer per jaar een gesprek. Nu is er 1 keer per jaar een P-gesprek die de medewerker zelf invult en door leidinggevende nagelezen wordt. Het echte gesprek is er niet meer.”



*In alle interviews en focusgroepen is slechts een enkele keer aangegeven dat fouten maken bij het uitgeven van geld ook een aanleiding zou moeten zijn om over integriteit te praten en dat het kan wijzen op een mogelijke integriteitsschending.*

Focusgroep (mix aan rollen): “Als er fouten worden gemaakt met geld, is er alleen aandacht voor het terugdraaien van de fout. Er wordt ook geen seconde meer over nagedacht van maak dat nog eens even intern bespreekbaar van ‘dit kan toch niet jongens?’ Dit zijn toch dingen, dat kan gewoon niet. Er lijkt een houding te zijn van ‘maar er staan toch drie, vier mensen onder mij die het allemaal goedgekeurd hebben, ja, dan zal het wel goed zijn’. Er wordt blind getekend.”

Lijnfunctie: “Als het binnen de gemeente over integriteit gaat dan gaat het voornamelijk over dat je geen suikerzakjes of theezakjes mag meenemen voor privégebruik. In mijn beleving is dat echter niet waar de integriteitsdiscussie in de essentie over zou moeten gaan. Er is veel relevanter gedrag, dat schadelijk is voor de gemeente, die medewerkers tonen wat besproken zou moeten worden. Ik mis heel erg dat robuuste systeem binnen onze organisatie waardoor integriteit onderdeel kan worden van onze cultuur. Het is heel vrijblijvend en geen onderdeel van het werkproces.”

### 1.2 Bespreekbaar maken

Management: “Ik merk dat de intrinsieke motivatie om bij ons te werken bij medewerkers hoger is dan waar ook. Men wil iets betekenen voor de samenleving. En dat geldt voor onze vuilnismannen, maar dat geldt ook voor onze verpleegkundigen van de GGD. En dat maakt dat zij best wel een goed kompas hebben. Dus mensen voelen wel ‘voelt dit goed?’ We moeten daar een sfeer onheen creëren dat zaken bespreekbaar worden. Wanneer iets niet goed aanvoelt, bespreek het met je collega, bespreek het met je leidinggevende, bespreek het eens met een vertrouwenspersoon. Zoek een tafel om het te bespreken. Dan geloof ik dat je al ongelooflijk veel in de organisatie hebt opgelost.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Binnen mijn organisatie is het onzichtbaar of ambtenaren worstelen met integriteitsschendingen. Wie weet zijn er dingen aan de hand en worstelen mensen daarmee. Het enige wat ik zou wensen is, en dat is niet iets wat je makkelijk met beleid of wat dan ook kunt wijzigen, maar dat die mensen toch, hetzij een vertrouwenspersoon weten te vinden, hetzij iemand anders, waardoor ze zeggen joh, ik zit ergens mee, ik geloof dat ik dit moet melden maar ik zie ertegen op, hoe kan ik hiermee omgaan? En dat je voorkomt dat mensen zelf een enorme worsteling moeten maken. Dat zou rondom het melden echt heel veel winst zijn.”

*Hiervoor geven betrokkenen aan dat de ‘integriteits-organisatie’ in ieder geval in opzet op orde is. Wat houdt mensen dan tegen om er gebruik van te maken?*



*Hoe groot is de kans dat iemand die geen vertrouwen heeft in de baas en de vertrouwenspersoon na een zoektocht een weg heeft gevonden om het bespreekbaar te maken?*

Focusgroep (mix aan rollen): “Melden is wel eenzaam. Je bespreekt het met je directeur, maar je kan dat niet met iedereen bespreken. Soms wil je het graag delen, maar het kan niet. Want dat is ook niet integer als ik dat zelf zou doen. En soms kies ik er toch voor om het wel met iemand te delen buiten de directeur. Gewoon omdat je dat ook moet bespreken of dat het iemand is waar diegene dan ook nog mee te maken zou kunnen krijgen. Maar ook om het iets minder eenzaam of eng te maken. Dat scheelt wel.”

Management: “Ja, het gaat ook om de ‘zachte kant’, want mijn indruk is dat we het aan de structuurkant allemaal hebben staan. Pak het lijstje vertrouwenspersonen, de manager heeft een cursus gehad dat die mensgericht moet zijn en in verbinding met zijn medewerkers moet werken. Het hele lijstje kunnen we afvinken. En tegelijkertijd zit er nog steeds iemand met een probleem wat hij niet kwijt kan. En natuurlijk heb je dan gisteren een andere baas dan morgen, maar die ene vertrouwde je wel en deze een stukje minder, want die heeft twee keer lullig gedaan, of dit kan ook gelden voor een vertrouwenspersoon. Maar zoek een weg om de zorg die je hebt bespreekbaar te maken.”

Focusgroep (mix aan rollen): “Ja, ik heb de mogelijke schending wel bespreekbaar gemaakt bij de manager. Zeg ik van: ‘Joh, leg dat eens even uit, hoe kan dat dan?’ Maar dat werd me later niet in dank afgenomen. Ik werd natuurlijk wel direct en dit was een confronterend voor hem. Ik had wel het idee dat hij later met een heel ander oog naar me ging zitten kijken: ‘Oh deze medewerker stelt toch wel vervelende kritische vragen, daar moet ik voor oppassen’. Dat gevoel had ik wel heel sterk. Niet dat me dat weerhoudt hoor, maar aan de andere kant, ik heb een aantal keren nog weleens netjes en lief gezegd van: ‘Jongens, hoe kan dat nou dat dit gebeurt?’ Maar er gebeurt niks mee. En op een gegeven moment dan denk ik aan mezelf. Dat is niet goed, maar dan denk ik wel aan mezelf.”

Lijnfunctie: “Zo lang het hun team, afdeling, directie niet raakt, zeggen teamleiders, afdelingshoofden en directeuren, dat ze integriteit enorm belangrijk vinden en erop letten. Totdat ze geconfronteerd worden met misstanden binnen hun verantwoordingsfeer. Dan geven ze niet thuis en doen veelal niks. Of erger nog, ze ontkennen het, proberen het te bagatelliseren, verdraaien de waarheid of vegen het onder het tapijt. Dat is pas erg. Dat laat zien dat dit ongeschikte mensen zijn op die posities als je dergelijk gedrag vertoont.”

### 1.3 Veiligheid

*Deze respondent stelt een vraag. Wat is het antwoord op die vraag?*

Lijnfunctie: “Medewerkers moeten zich vrij genoeg voelen om zaken te melden en zaken te bespreken en aan de kaak te stellen. Dat is nu niet zo. Er wordt wel altijd gezegd dat je gewoon kan melden of dingen bespreekbaar maken. Maar er zijn gevallen waar dat niet kan. Of je moet naar je leidinggevende gaan. In sommige gevallen is de leidinggevende betrokken of zelfs onderdeel van het integriteitsprobleem. Wat moet je dan? We doen er als gemeente te weinig aan om wel die veilige omgeving te scheppen.”

Lijnfunctie: “Ik ben terughoudend als het gaat om mogelijke integriteitsschendingen. Want het is niet duidelijk of dit een integriteitsschending is die ga ik melden. Dat is een proces dat in je hoofd plaatsvindt, althans zo werkt dat bij mij. Je gaat nadenken, is dit nu gedaan of is dit nu gezegd, klopt dit wel, kan dit wel? Uiteindelijk neem je een besluit en doe je er wel iets of niets mee. Van groot belang bij een dergelijk besluit is ook je gevoel van veiligheid.”

Focusgroep (mix aan rollen): “Ik denk dat heel veel mensen het eng vinden om te melden. Dat ze bang zijn dat zij dan op een onaangename manier benaderd gaan worden. Het is onveilig, denk ik.”

*Hoe terecht is de gedachte van deze persoon?*

Lijnfunctie: “Voorbeeldgedrag bij een vertrouwenspersoon is voor mij dat die persoon je het vertrouwen geeft dat de informatie die je geeft bij die persoon blijft. Als ik niet integer gedrag signaleer van een leidinggevende of collega en ik vertel het aan een vertrouwenspersoon, dan ben ik bang dat hij/zij dat met anderen deelt buiten de club van vertrouwenspersonen. Dus dat wellicht die informatie elders terechtkomt bij een collega of misschien wel bij een leidinggevende. Er is een gevoel van onveiligheid, niet dingen niet willen delen.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Maar het gaat er vooral om dat als je dan in gesprek bent met bijvoorbeeld een hogere manager over een vermoedelijke schending, dat de melder dan vaak zelf de sjaak is. Dus als er iets gebeurt, dan moeten zij wieberen. Dat versterkt niet het gevoel van we zijn allemaal gelijk en we hebben allemaal evenveel rechten.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Veel melders hebben een slachtoffergevoel. Ik hoor vaak wel en dat merk ik ook in voorlichting en workshops: de hogere wint altijd, ik doe er niet toe. Dus er zit blijkbaar iets in dat proces, waardoor een melder zich vaak niet serieus genomen voelt. Het gevoel hebben dat ze niet meetellen in de organisatie.

Want het management mag dit allemaal wel en ik niet. En waarom moet ik nu weg?"

Management: "Het snelste is als het eerste loket waar mensen het neerleggen veilig en goed is. En dat zit in de lijn. En we hebben op sommige plekken gewoon geen goede mensen op de juiste plek. Die passen niet op die plek. We houden ze wel in stand omdat we daar nu eenmaal niet 123 vanaf kunnen."

Lijnfunctie: "Ik denk dat het belangrijkste is dat je je veilig moet voelen om de informatie die je kwijt wilt of die je wilt melden, de integriteitsmelding die je wilt doen, dat daar op de juiste manier mee omgegaan wordt en dat je dus serieus genomen wordt en niet bang bent dat het tegen je gebruikt wordt of dat je misschien als een soort klokkenluider negatief in het daglicht komt."

Lijnfunctie: "Als je meldt dan is het jouw woord tegen zijn of haar woord en sta je met de rug tegen de muur. Dus je kijkt wel uit met melden in het huidige klimaat. Jij als medewerker moet weer terug in die onveilige omgeving, dus je kijkt wel twee keer uit met wat je doet. En weegt af of al die problemen en shit die je over je heen krijgt het wel waard is. Mensen hopen dan dat de informatie op een andere manier naar buiten komt, zoals via de media, zodat er dan wellicht iets aan gedaan wordt."

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): "In een gesprek met een medewerker kwam wel naar voren dat zij de afgelopen jaren wel regelmatig onheus is bejegend en op basis van haar uiterlijke kenmerken is benadeeld. En zich echt gediscrimineerd heeft gevoeld, dat er zelfs sprake is geweest van een gevoel van racisme. Ja, daar had ik me niet op voorbereid, dus ik stond op dat moment best wel met mijn mond vol tanden. In die zin dat ik dacht ja, hoe ga ik dit beleggen, het ligt al bij mij. Ik heb in ieder geval wel aan haar gevraagd of ze er al melding van had gemaakt en of er al iets mee is gedaan? Of ben je nog van plan er iets mee te doen? Nou, dat wilde ze allemaal niet. Ze stond erop dat het niet naar buiten zou worden gebracht."

"Ik heb advies ingewonnen en ben op een later moment nog naar die medewerker gegaan en ik heb voorgesteld dat ze toch een melding maakte en dat dat anoniem kon. Zodat er in ieder geval een melding komt te staan over die persoon en dat als er dan in de toekomst nogmaals iets gebeurt dat er dan in ieder geval voor die persoon een soort optelsom wordt. Maar ze stond erop 'Nee, ik wil er absoluut niet iets mee doen, ik gooi straks mijn eigen ruiten in.' Ik kon haar niet op andere gedachten brengen."

*Hoeveel meldingen zijn nodig voordat de organisatie in actie komt?*

#### 1.4 Vertrouwen

Management: “De meeste informatie die je krijgt over mogelijke integriteitsschendingen of ongewenste omgangsvormen, krijg je op het moment dat je onder de mensen bent. Als ze denken nou die is wel te vertrouwen dan gaan ze vertellen. Dan zien ze je een tweede keer, een derde keer een tiende keer, dan komen de verhalen wel los.”

Focusgroep (mix aan rollen): “Ik meld alleen bij mijn leidinggevenden dat ik iets heb gemeld bij de directeur. Ik meld niet inhoudelijk bij mijn leidinggevende. Ik weet niet of het binnenskamers blijft. Ik weet niet of ik die persoon kan vertrouwen.”

Focusgroep (mix aan rollen): “Ik heb de laatste jaren geen gebruik meer gemaakt van vertrouwenspersonen, omdat ik niet wist of ze er wel op de juiste manier mee om zouden kunnen gaan. En dat is, vertrouwen ja, dat ik niet het vertrouwen had dat het op een goede manier en ook voor mij niet schadelijk zou worden gebruikt.”

Staf- en/of integriteitsrol: “Mensen vertrouwen me, weten dat ik niet uit de school klap. Mensen weten dat ik gewoon eerlijk onderzoek doe, dat ik niet loop te bluffen in onderzoeken en ze weten me te vinden. Ik heb altijd gezegd van bereikbaarheid is een van de dingen die gewoon heel belangrijk is. Toen ik deze rol kreeg, heb ik altijd gezegd: ik wil niet een soort men in black, ivoren torentje-achtige situatie, ergens weggestopt, allemaal geheimzinnig en dergelijke. En bij ons kon je gewoon binnenlopen, kom gewoon langs, je kan dingen bespreekbaar maken. En als mensen zien dat je dingen serieus neemt, mensen op het juiste pad zet, snel reageert op berichten en dergelijke, dat is de kracht van je rol.”

## 2 Oppakken meldingen en onderzoeken

### 2.1 Snelheid

Management: “Als ik kijk naar mijn eigen organisatieonderdeel, dan vind ik het positief dat wij een goede coördinator integriteit hebben, waardoor je als lijnmanager heel makkelijk kan schakelen op het moment dat er iets speelt.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Er worden vaak adviesvragen bij me neergelegd. En ik vind dat ik daar altijd wel snel en zorgvuldig in handel, altijd probeer advies te geven. Dan komen mensen toch sneller bij je terug en weten ze je beter te vinden.”

*Verderop gaat het over zorgvuldigheid. Snelheid kan ten koste gaan van zorgvuldigheid. Wat heeft (in de praktijk) prioriteit?*

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Ik vind dat op het moment dat er een melding is, we daar gelijk tempo in moeten maken en snelheid. Want niets is vervelender dan een melding, zeker over collega's. En dan wil je zo snel mogelijk scherp krijgen wat er aan de hand is.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “En dat betekent ook in de processen en de procedures, dat daar ook snel in gehandeld wordt. En dat ervaar ik met onze directie. Als ik een melding krijg, kan ik hem dezelfde dag nog doorsturen en een voorstel doen van joh, zullen we het zo aanpakken? En dan krijg ik diezelfde dag nog reactie. En ook met de onderzoekers, is het gewoon heel snel schakelen en heb je ook redelijk snel een onderzoeksopdracht.”

Management: “Wat aandacht nodig heeft, ik maak mij wel eens zorgen over de tijd die het kost om uiteindelijk een meldingstraject te doorlopen. Wanneer zo'n melding het officiële traject ingaat, neemt ook de spanning toe. Als het een integriteitsissue is, en daarmee haal je ook de zachte kant ook even weg, want er wordt gewoon onderzocht. We doen even niks want we zijn een onderzoek aan het doen. Dat kost tijd en die tijd helpt ons niet altijd vind ik om met elkaar ook tegelijkertijd aan die zachte kant te werken. Dus ik proef wel iets van handelingsverlegenheid op dat moment dat dat speelt.”

Staf- en/of integriteitsrol: “We zijn bezig met protocollen, procedures en dergelijke. Dan denk ik: mensen waar zijn we nou met z'n allen mee bezig. We schieten echt helemaal door in regeltjes en procedures en protocollletjes en dergelijke. We houden iedereen maar bezig op deze manier.”

Focusgroep (mix aan rollen): “In het hoger management zie je dat mensen ‘het melden’ gewoon misbruiken. Ze misbruiken dat om andere mensen te beschadigen. Want dan krijg je wat jij zegt, als je een melder hebt en een melding doet, die mensen worden niet met elkaar geconfronteerd. Er wordt niet eens aan de voorkant een gesprek gedaan, dus ik vind dat je als manager moet zeggen, joh spreek het even uit, als jij hulp nodig hebt ga ik met je mee. Of zullen we samen dat gesprek aangaan. Maar er wordt helemaal geen gesprek geopperd. Er wordt meteen een bom gedropt, onderzoek, alles wordt geblokkeerd. Het is een proces dat er fantastisch uit ziet op RIO, maar het is niks. We zijn echt doorgeslagen, we zijn helemaal dol geworden.”

Staf- en/of integriteitsrol: “Een van onze kernpunten die we ook altijd gewoon benoemen als we met mensen in gesprek gaan is: ‘wat niet gebeurd is’, gaan wij niet vaststellen, maar

wat wel gebeurd is proberen we duidelijkheid in te krijgen en of we nou iets kunnen weerleggen of aantonen dat maakt in principe voor ons niet uit. Er worden weleens mensen beticht van iets. Als wij kunnen weerleggen dat iemand iets niet gedaan heeft, is dat voor ons ook een fantastisch resultaat want dat helpt de medewerker. Aan de andere kant als iemand iets wel gedaan heeft, dan moeten we daar ook gewoon helder en eerlijk over zijn. Dat helpt wel als je dat uitgangspunt hebt. Wees gewoon duidelijk, wees gewoon transparant, wees gewoon open en eerlijk naar elkaar, geen verborgen agenda's dat soort dingen."

## 2.2 Coördinatie en communicatie

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): "Een strakke coördinatie en communicatie is belangrijk, omdat we wel merken dat op het moment dat je niet de coördinatie oppakt en niet communiceert wat je verwacht van wie, je ergens iets verliest, waardoor je achter kan gaan lopen of het niet helemaal gaat zoals jij het zou willen. Dus dat is wel heel belangrijk geworden voor mij het afgelopen jaar. Af en toe heb ik daar de plank een beetje misgeslagen, dus dat moet ik nog strakker coördineren."

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): "Stel je voor dat iemand een melding doet over een mogelijke integriteitsschending. En jij krijgt als medewerker te horen dat er een onderzoek naar jou gestart wordt of je betrokken bent bij een mogelijke integriteitsschending. Dat is heftig voor iemand om dat te horen. Of je dat gedaan hebt of niet. Wij vinden allemaal dat je daar altijd heel erg secuur mee moet omgaan en ook mentale hulp moet aanbieden. Ik vind dat iemand op tijd en goed geïnformeerd moet worden, dat er duidelijkheid moet zijn wat er van diegene verwacht wordt en daar heb je verschillende partijen ook voor nodig."

Staf- en/of integriteitsrol: "Het is ook angst. Waarom wil je weten hoe of wat? Als er onderzoek gedaan wordt, wacht dat gewoon rustig af. En als mensen angstig zijn dan willen ze juist meer weten, gaan ze bellen, gaan ze vragen stellen, hoe staat het, willen ze geïnformeerd worden. Maak je niet druk als je niks te verwijten valt, hoef je je niet druk te maken."

*Is de stelling waar deze respondent mee eindigt waar?*

Management: "De grootste angst is natuurlijk dat open communicatie richting de afdeling invloed heeft op het proces. We hebben bijvoorbeeld een procedure gehad die is uitgelopen op een rechtszaak. En dan komen er ook advocaten in beeld. En dan vecht iemand zijn ontslag aan. Als je daar missers in maakt, kan dat er zomaar toe leiden dat de zaak niet ontvankelijk wordt verklaard. Dat is de grootste angst of dat iemand terug moet keren in het ergste



geval en dat mensen dan denken van: ja maar hallo, ik heb me kwetsbaar opgesteld en ik heb het gemeld en nu wordt iemand vrijgesproken, beloond, mag hij weer terugkomen. Is niet gebeurd overigens, maar dat is wel een angst.”

Management: “Belangrijk is het dilemma van openheid versus voorzichtigheid ook te delen als je in gesprek bent. Mensen hebben recht op privacy, dus we kunnen niet alles vertellen, maar vertrouw er wel op dat we het op een juiste manier doen. Dat geeft niet altijd evenveel voldoening, maar doordat er wel vertrouwen is, merk je wel dat mensen daar begrip voor hebben.”

Management: “Het heeft impact voor een afdeling of collega’s als we iemand schorsen. Wat is er dan aan de hand, wat mag je wel en niet vertellen als je iemand schorst? Leidinggevende krijgt te maken met, er wordt iemand uit het werkveld gehaald, ja, maar het werk gaat ook gewoon door, hoe doen we dat dan, hoe doen we de begeleiding van zo’n afdeling, van de leiding, van, nou ja, de vragen waar medewerkers mee zitten? Ik denk dat we dan meer kunnen betekenen dan dat we nu doen.”

*Wat zou dat dan kunnen zijn?*

Management: “De positie van een melder is ook wat meer op afstand. Maar wij houden de melder alleen op de hoogte van dat we de melding gaan onderzoeken of niet onderzoeken. En dan vertellen we de melder de conclusie van zo’n onderzoek. Ik denk daarmee dat dat goed is, want we gaan zo’n melder geen inzage geven in het onderzoeksrapport, we gaan hem geen inzage geven in wie wij allemaal gesproken hebben, we gaan hem geen inzage geven in al zijn, nou ja, vermoedens die hij heeft geuit, hoe dat precies is onderzocht en welke middelen we daartoe hebben toegepast, maar we houden hem op hoofdlijn op de hoogte.”

*De positie van de melder in het proces is slecht sporadisch aan bod gekomen tijdens de interviews. Is de melder in het proces vaak buiten beeld? Is dat terecht? Zo nee, waarom is er niet meer aandacht voor de melder?*

Focusgroep (mix aan rollen): “Dan denk ik: waar gaat die melding heen en gebeurt er wel iets mee? Het lijkt wel of de melding verdwijnt in een soort ‘zwart gat’. Vaak moet ik echt zelf vragen of ik nog terugkoppeling krijg en of ik verder nog iets moet doen. Heb je meer informatie nodig? Ik vind zulke processen best heftig. Soms lees ik het eerder in de pers dan dat ik het teruggekoppeld heb gekregen. Dat is angst denk ik. Of ze zijn de melder vergeten. Ik hoef echt niet alle ins en outs te weten, maar ik stel het wel op prijs als ik op hoofdlijnen wordt geïnformeerd. Bijvoorbeeld in welk stadium het proces zich bevindt.”

### 2.3 Zorgvuldigheid en uniformiteit

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Het proces is als je naar de regeling melding vermoeden misstand kijkt, heel zorgvuldig opgebouwd: wie doet wat? Hoe kom je tot waarheidsvinding? En als je zegt nou, dit moet nader onderzocht worden, dan is het ook goed uitgelijnd hoe dat moet. Je overlegt met de coördinator van de Centrale Onderzoekseenheid, is dit onderzoekbaar, kan het wel of niet? En het onderzoeksvoorstel wordt vervolgens aan de concerndirecteur en aan de Gemeentesecretaris voorgelegd. Die hele procedure is heel zorgvuldig opgebouwd. Deze wordt ook zorgvuldig afgehandeld. En diezelfde zorgvuldigheid zit, wat mij betreft, ook wel in de cultuur.”

Focusgroep (management): “Ik vind dat je meldingen zorgvuldig moet afhandelen. Er zitten verschillende partijen in en die moeten allemaal zorgvuldig behandeld worden. Je stelt je oordeel uit en het moet eerst onderzocht worden. Je kan niet gelijk gaan handelen, omdat die zorgvuldigheid ook belangrijk is. In sommige gevallen als iets overduidelijk is, dan weten we natuurlijk prima dat we wel gelijk kunnen handelen. Soms is het ingewikkelder, dan klankborden we met elkaar van hoe doen we dit nou op een goeie manier, hoe is dat in andere gevallen opgepakt, houden we dan concern breed dan een beetje dezelfde lijn aan. Maar dat zijn wel allemaal stapjes die tijd kosten en die je ook moet nemen, dus vandaar zorgvuldigheid boven snelheid.”

Management: “Ik vind het positief dat de meldingen die binnenkomen ook serieus worden onderzocht. Dat zie ik aan wat ik zelf voorbij krijg.”

Staf- en/of integriteitsrol: “Ik denk dat wij als team heel open, heel transparant onderzoek doen en ongeacht het resultaat. En ik ben trots op het feit dat wij nog nooit gedoe hebben gehad bij een rechtbank of wat dan ook. Dat er discussies zijn over, je kan heel makkelijk zeggen van slager keur je eigen vlees want we zijn natuurlijk wel een onderdeel van de gemeente Rotterdam maar het maakt ons werkelijk helemaal niet uit naar wie het onderzoek gedaan wordt, is het de schoonmaker, is het een manager of wat dan ook dat maakt ons werkelijk helemaal niet uit.”

Management: “Als ik de onderzoeken terugkijk, dan denk ik soms ‘hebben we dit stevig genoeg onderzocht?’ Vaak is het een gelaagdheid aan problematiek waar je verschillende deskundigheid bij nodig hebt. Het gaat namelijk wel ergens over. Mijn zorg zit onder andere bij de kwaliteit van het onderzoek, omdat ik zie dat het type onderzoek wat er voorbijkomt breed kan zijn qua deskundigheid wat je ervoor nodig hebt. Wat heb je dan zelf in huis, wat huur je in? Wij zijn daar zoekend in geweest. En dat zoekproces daar ben ik

*Deze respondent geeft antwoord op een vraag die hiervoor is gesteld: zorgvuldigheid gaat boven snelheid. Is dat ook altijd de praktijk?*



*Wat maakt het zo lastig de juiste deskundigheid in het onderzoek op te nemen?*

nog niet goed uit. We kunnen er een bureau voor inschakelen. Dat netwerkje dat we daarvoor hebben is voor mijn gevoel nog onvoldoende stabiel, dus met achterliggend het risico dat als je het daarmee niet goed genoeg doet, de consequenties te groot zijn voor de mensen die het betreft, zowel voor de melder als voor degene waar het onderzoek op is gericht.”

*Wat maakt dat een melding niet onderzoekbaar is en wat gebeurt er met een dergelijke melding?*

Staf- en/of integriteitsrol: “Ik vind het wel heel bijzonder dat degene die opdracht gaf aan Strated inmiddels zelf werkt bij Strated. Er zijn regels voor het topkader en je mag een overstap maken naar een andere partij. Maar als een wethouder overstapt naar Strated, vind ik dat wel bijzonder. Ik vind dat belangenverstrengeling. De eerste periode moeten we dan niet meer met zo’n partij samenwerken.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Ik vind de stap naar een integriteitsonderzoek best wel groot. En daar moet je echt zorgvuldig over nadenken of het daadwerkelijk ook nodig is om die stap te maken. Vandaar dat wij in het proces een meldingstoets doen. Dan toets je of er daadwerkelijk sprake van integriteit is en of de melding onderzoekbaar is.”

Management: “We hebben elke twee weken een meldingenoverleg. Dat hadden we hiervoor ook niet. Dat kostte ook even tijd, want clusters zijn toch een beetje op zichzelf gericht en hangen ook niet graag de vuile was buiten. Dit is ook weer een voorbeeld van toenemend vertrouwen en toenemende samenwerking. En ook heel belangrijk, denk ik, voor de uniformiteit binnen de gemeente.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “De weging van zaken: wat is hier echt aan de hand? Dat probeer je zo zorgvuldig mogelijk vast te stellen. Maar ook de ernst: is dit integriteit, is dit wat anders, het ontleden van een zaak in verschillende onderdelen. En wat we daarbij ook steeds meer benutten is het tweewekelijkse meldingenoverleg.”

“In het meldingenoverleg kom je, met name bij lastige zaken, ook wel vaak tot een betere weging. Dat vind ik wel een heel belangrijk onderdeel van dit proces.”

Focusgroep (management): “Als een afdelingsmanager zegt: waar doe ik nou verstandig aan, het kan links of het kan rechts? Dan klankborden we met elkaar van hoe doen we dit nou op een goeie manier? Hoe is dat in andere gevallen opgepakt? Houden we dan concern breed een beetje dezelfde lijn aan?”

## 2.4 Management

*Kan je van managers en collega's verwachten dat ze een neutrale en objectieve positie innemen als iemand wordt beticht van onjuiste handelingen?*

Staf- en/of integriteitsrol: "Mijn collega's zijn heel alert op dat soort dingen. Dus mocht er sprake zijn van ongewenste onderwerpen, dan zitten wij er als een bok op de haverkist bovenop, tenminste voor zover ik dat weet bij mijn collega's."

Management: "Ik verwacht van mijn managers dat ze een neutrale positie innemen, want je bent geen rechter. Je kan niet oordelen, het enige wat je kan doen is hoor- en wederhoor toepassen en acteren op het moment dat er gerede aannames zijn. We hebben een onderzoekseenheid die wordt ook ingeschakeld, dus na zo'n gesprek wordt het daar voorgelegd. Dan komt er weer een advies hoe daarmee om te gaan, zij adviseren ook of je wel of niet tot schorsing moet overgaan. Maar het proces is zo gevoelig, dus voor mij is het heel belangrijk dat dat het echt super zorgvuldig wordt doorlopen."

Focusgroep (mix aan rollen): "Ik heb een aantal dingen benoemd, maar daar wordt helemaal niks mee gedaan. En dan denk je op een gegeven moment: waarom doe ik het nog?"

*Wat zou de respondent bedoelen met 'er wordt een doekje overheen gelegd?'*

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): "Daadkracht ontbreekt soms. Er zijn een hoop dingen fout gegaan, maar dat is geen enkele aanleiding voor actie. Dan wordt er weer een doekje overheen gelegd."

Lijnfunctie: "Ik ben waanzinnig teleurgesteld in die mensen. Dan denk ik je krijgt een riant salaris en daar horen ook gewoon verantwoordelijkheden bij, zoals handelen in het algemeen belang. Het is je plicht om ervoor te waken dat de gemeente wordt gedupeerd. Je hebt wel de lusten, maar je wilt de lasten niet dragen en dat valt me gewoon heel erg tegen. Daarmee wordt een verkeerd signaal afgegeven. Daar heb ik best wel moeite mee. Met mij zijn er nog velen binnen de gemeente die er zo over denken. Met dit soort passieve mensen met zo'n houding en instelling, wordt het wel verdomd lastig om een integere gemeente te worden."

*Op welke wijze geeft het gemeentelijke systeem hiervoor de ruimte?*

"Het lijkt soms wel hoe beter men betaald krijgt, hoe minder verantwoordelijkheid men neemt. En het gemeentelijke systeem geeft hun daar ook de ruimte voor. Ik merk het ook dat men slecht nieuws over misstanden liever niet wil horen."

"Ik mis gewoon daadkracht en durf bij deze en gene. Als ik in een dergelijke positie zou zitten en ik hoor zoiets, dan

zou ik daar het fijne van willen weten en actie ondernemen. Wellicht ontbreekt hun de kennis en of inzicht om iets op te lossen. Sommige zaken zijn dusdanig ernstig, denk aan het caliber Waterfront en nog erger, dat je dit eigenlijk bij de Rijksrecherche zou moeten neerleggen. Naar mijn weten gebeurt dat nog niet of veel te weinig.”

Lijnfunctie: “Collega’s geven aan dat ze met informatie over misstanden naar een vertrouwenspersoon of coördinator integriteit gaan, maar dat ze niet gehoord worden. Of als medewerkers naar hun directie gaan wordt letterlijk gezegd: ik wil dit soort dingen niet op mijn bureau hebben, ik wil dit gewoon niet weten. Toch ongelofelijk dat dit de houding is van de mensen die eindverantwoordelijk zijn, die het goede voorbeeld moeten geven en die er daadwerkelijk iets aan kunnen en moeten doen. Verschillende medewerkers vertellen dat sleutelfunctionarissen op het gebied van integriteit op de hoogte zijn gesteld over zeer ernstige misstanden binnen bepaalde directies. Ze vragen niet eens door. Hoe serieus neem je dan je functie?”

Focusgroep (mix aan rollen): “Uiteindelijk heb ik besloten om de directeur van dat cluster te bellen, waarvan ik ook wist dat hij zou gaan zeggen: wat moet ik hiermee. Zo van, ik zadel hem dus met iets op. Nou ja, dat was precies wat er gebeurde: vloeken, wat moet ik hiermee? Ik zeg ja, dat snap ik en toch vind ik dat ik dit moet melden bij jou, het is één van jouw medewerkers, het is aan jou wat je hiermee doet maar ik wil wel dit signaal afgeven.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Als je dingen erkent, dan maak je het werkelijk en dan is het ook iets om mee aan de slag te gaan. En als je het ontkent, of het is een probleem, dan stop je het liever in de doofpot.”

Focusgroep (mix aan rollen): “Ik kom uit het bedrijfsleven en ik zei altijd: je zal toch maar ambtenaar zijn dan wordt alles in de doofpot gestopt en prompt..... Ik heb echt het idee dat iedereen elkaar de handen boven het hoofd houdt met dit soort dingen.”

Focusgroep (mix functies): “Want vaak zie je dat managers komen binnen en niet alle managers overigens, want ook daar wil ik heel erg duidelijk in zijn. Die vormen een schild om hen heen zodat ze niet meer geraakt worden. En vervolgens, als er dan wat gebeurt, dan is degene daaronder het haasje. Maar de manager die blijft altijd buiten schot.”

Management: “Soms wordt ook wel gedacht van: laten we het maar niet te groot maken, dus niet zichtbaar maken, want dan lijkt het alsof we dingen niet goed doen.”



*Is het politieke karakter de bron van de angst waar hiervoor sprake van is?*

Focusgroep (mix aan rollen): “Wij zijn een heel politiek gestuurd bedrijf en Rotterdam vind ik heel politiek. En ja, imago en dat soort zaken, daar gaat het echt heel erg over.”

Focusgroep (mix aan rollen): “Ook bij zo'n directeur, ik zie veel weerstand om er in eerste instantie iets mee te doen, zo van ‘holy shit, wat krijg ik nu over me heen?’ Wat hij zei, en dat had ik wel verwacht, letterlijk van: ‘Ik kan hier niks mee, wat moet ik hiermee?’ En aan mij vragen: ‘Wat moet ik hiermee?’ En: ‘Hoe kan ik dit op een goede manier aanpakken?’ Hij zegt: ‘Dit ligt nogal gevoelig en ik krijg hier gedoe mee.’”

*Is dit niet een belangrijke taak van een leidinggevende om problemen in zijn/haar verantwoordelijkheidsgebied op te lossen?*

Staf- en/of integriteitsrol: “Ik vind dat heel veel leidinggevenden heel veel in eigen hand willen houden. Niet naar buiten willen treden en het allemaal maar zelf willen oplossen met alle gevolgen van dien. We zien vaak dat dingen in de lijn opgepakt worden en dan worden er gesprekjes gevoerd, maar de wijze van verslaglegging is echt dramatisch slecht, dan komen ze er niet uit en dan komt het alsnog bij de COE terecht.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Er zijn ook echt veel goeie leidinggevenden, maar er zijn ook echt wel veel casussen waarbij ik denk: wat doe jij hier? Ik had een leidinggevende die terugschreeuwde naar de melder: ‘Maar jij ook altijd dit en jij ook altijd dat...’. Ik zat met open mond, gebeurt dit echt? O my God! En zo'n melder denkt inderdaad ‘Toedeledoki’.”

Lijnfunctie: “Het kan dat men vanuit een ander kader en met andere kennis naar een situatie kijkt, waardoor men de ernst van de zaak niet ziet of deze totaal onderschat. Dat zijn allemaal mogelijke redenen naast, eventueel zelf betrokken zijn bij bepaalde dossiers op wat voor manier dan ook. Of angst voor media-aandacht.”

“Ze zouden ook kunnen denken dat de soep niet zo heet gegeten wordt als dat hij opgediend wordt dus dat het misschien allemaal wel overdreven wordt. En het zou ook nog kunnen zijn dat het ook een heel erg ver-van-hun-bed-show is. Kijk, als je zelf goedgelovig en naïef bent en denkt dat alle ambtenaren een ambtseed hebben afgelegd, dus er bestaan geen foute ambtenaren, dat is echt een overtuiging die veel mensen hebben. Dan geloof je de aantijgingen wellicht niet ondanks het eventuele bewijs. Ik denk dan, je komt toch niet uit een ei?”

Focusgroep (mix aan rollen): “Ja, aanspreken, dat is binnen de gemeente Rotterdam wel een ding! Hoe hoger je komt, hoe slechter het leiderschap wordt. Niemand wordt ergens op aangesproken, want elkaar ergens op aanspreken, dat

gaan we niet doen. Stel je voor dat je kritisch bent naar elkaar en dat we het met zijn allen beter gaan doen, nou, dat moeten we zeker niet doen bij de gemeente Rotterdam. Dat is echt frustrerend, dat vind ik echt verschrikkelijk. Vooral vriendjes blijven.”

## 2.5 HR

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Ik heb dit jaar heel veel casussen gehad en die zijn allemaal veel complexer dan vorig jaar. Er zit veel bij wat raakt aan arbeidsconflict, verzuim en re-integratie en er zijn meer mensen bij betrokken. En dan vraag ik me altijd af: waar is HR in dit geheel? Die hoor je niet, die zie je niet. Die leidinggevenden hebben denk ik HR nodig om meer tools te krijgen, omdat ze ook gewoon vaak niet weten wat ze moeten doen.”

Management: “De positie van de HR-adviseur rondom dit thema is dat zij het meest met de leidinggevenden om tafel zullen zitten. Maar HR staat natuurlijk ook open voor medewerkers die met een HR-adviseur willen spreken.”

Management: “Een medewerker moet zich gewoon ook kunnen wenden tot de HR-adviseur en daar ook nog mee samen kunnen werken. Als dat dus een en dezelfde persoon is die ook altijd bij dat soort gesprekken zit dan krijg je al het gevoel dat de HR-adviseur er altijd voor de manager is, terwijl je eigenlijk HR adviseur bent voor een organisatie. Natuurlijk adviseer je ook een manager, maar je bent ook het luisterend oor en adviserend voor medewerkers.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Dat je als HR-adviseur primair voor het management bent, wil niet zeggen dat je dan ook nog secundair een rol kan hebben naar de medewerker natuurlijk. Wij zijn aangesteld om het management te coachen en te begeleiden in hun personeel. Maar dat wil niet zeggen dat wij helemaal nergens anders meer van zijn.”

“Maar ik vind het wel een interessante vraag, ‘hoe kijkt men naar HR?’. Ik ben daar zelf ook heel vaak mee bezig en benieuwd naar. Want wij sluiten vaak aan bij gesprekken tussen managers en medewerkers. En de één heeft zoiets van wees er alsjeblieft bij de volgende keer, dan kunnen er dingen op papier gezet worden en de ander is bang voor HR. Want dat is een bedreiging en die kunnen dingen opleggen en die zitten er niet voor de medewerkers. En de ander ziet ons inderdaad als luisterend oor, daar zit heel veel verschil tussen.”

Lijnfunctie: “Een HR-adviseur zou toch enige vorm van objectiviteit moeten inbrengen in deze situatie en



*Blijkbaar is de rol van HR in de praktijk niet altijd duidelijk. Wat kan/moet HR doen om misverstanden als gevolg van deze onduidelijkheid te voorkomen?*

misschien wel kritiek mogen hebben op het management. Nadat het uiteindelijk enigszins escaleerde met die afdelingsmanager, was ik uitgenodigd voor een gesprek met die afdelingsmanager, haar manager, dus de hogere leidinggevende en de HR-adviseur. Dus ik dacht van nou, we gaan het hebben over de situatie en toen bleek dat dus heel snel een gesprek te zijn waarin mij een inspanningsverplichting werd opgelegd. En dat gesprek werd vastgelegd voor mijn personeelsdossier. Ik zeg 'Ja oké dat kan, dat snap ik, maar mag ik dan ook nog wel even vertellen hoe het zo gekomen is, waarom we hier zitten'. Ik zeg 'En die aanleiding is dat jij gedrag vertoont waarvan ik zeg ja dit kan niet als leidinggevende'. Maar ze hield heel stug vol dat we dat niet mochten bespreken. Uiteindelijk zei wel de HR-adviseur: 'Ja ik vind wel dat de medewerker de gelegenheid moet hebben om te vertellen waarom we hier zitten en wat de aanleiding is'. Dus op dat moment greep hij in, alleen dat was het enige moment in het hele proces waarin ik me gesteund voelde door die HR-adviseur. Ik had echt het idee die HR-adviseur werkt voor de afdelingsmanager en de hogere manager om hen te begeleiden in dit proces en die is er niet voor mij."

## 2.6 Vertrouwenspersonen

Lijnfunctie: "De officiële lezing is, we hebben vertrouwenspersonen, daar kun je dan heen. Dat is allemaal heel leuk en aardig, maar er gebeurt vervolgens niks. Het zijn meer een soort therapeuten waar je heen gaat en waar je je verhaal doet en die dan luisteren en daar blijft het bij. Vertrouwenspersonen meer mandaat en doorzettingskracht geven, zou wellicht schelen."

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): "Er zaten twee managers en een melder. Die maakte geen schijn van kans. Die werd niet gehoord. Dat vind ik dus heel, heel lastig, want eigenlijk doe ik niks als de melder het niet wil. De melder heeft altijd de regie, dus als die zegt van 'Weet je ik wist al dat dit ging gebeuren'. 'Laat maar, ik ga ander werk zoeken'. Ja, dat moet ik accepteren en ik kan eigenlijk ook niks. Ik zou niet weten wat ik dan anders zou kunnen doen als vertrouwenspersoon."

Focusgroep (mix aan rollen): "Vertrouwenspersonen kunnen eigenlijk heel weinig is mijn ervaring. Die hebben ook een bepaalde code waarbinnen ze werken en mijn ervaring is dat die er over het algemeen voor zorgen dat het proces netjes verloopt. En de vertrouwenspersoon steunt de melder in haar of zijn situatie, maar het zijn geen juristen. En ze mogen ook niet alles naar buiten brengen. Twee vriendinnen van mij zijn ook vertrouwenspersoon, niet bij

de gemeente, maar bij twee andere organisaties en van hen hoor ik ook de verhalen waarbij zij ook soms gewoon klemzitten.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Je hebt melders die ons heel goed weten te vinden. Die hebben bijvoorbeeld op RIO gekeken en hebben een vertrouwenspersoon uitgekozen en gebeld. En ik heb dan altijd mijn riedeltje van dit is wat ik doe en dit is ook wat ik niet doe. Maar er zijn ook veel melders die toch ondanks alles wat je zegt eigenlijk verwachten, ik heb het bij jou gemeld, waarom los jij het niet op, of waarom lost de organisatie het niet op? Ik heb nu al zoveel gemeld. En dat vind ik een heel lastig ding, want het gaat ook over de kaders van onze rol als vertrouwenspersoon.”

*Deze respondent doet de suggestie de positie van de vertrouwenspersoon nog eens onder de loep te nemen. Wat zou dat kunnen opleveren?*

Lijnfunctie: “Je moet je als gemeente ook afvragen of interne vertrouwens- en integriteitsmedewerkers wel zo zinvol zijn, want zij maken ook onderdeel uit van het geheel, vallen vaak onder dezelfde leidinggevende of directieleden.”

“Het is ook lastig om te bepalen naar welke vertrouwenspersoon je gaat. Als je naar vertrouwenspersonen van een ander cluster gaat, dan merk je dat die zo ver van het onderwerp staan dat ze de inhoudelijke essentie van de boodschap onvoldoende kunnen duiden. En dan wordt het ook onvoldoende serieus genomen.”

### **3 Afhandelen en nazorg**

#### **3.1 Invulling van de procedure**

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Zodra het onderzoeksrapport afgerond is, dus geschreven is, dan wordt hij aan ons overhandigd. Het rapport gaat dus naar de coördinatoren toe. Er zit ook altijd een mailtje bij met de vraag: willen jullie de belanghebbenden en de betrokkenen informeren? Afhankelijk van de casus, de uitslag van het onderzoek gaan we ermee aan de slag. Als de melding ongegrond is, dan zitten we vooral op het spoor van nazorg en de betrokkenen informeren. Is de melding gegrond, dan krijgen we er ook een advies bij van, de Expertgroep over wat eventueel een passende maatregel zou zijn. De expertgroep bestaat uit een combi van juristen en HR-adviseurs. En dat bespreken we dan met de betreffende manager/directeur of directie van nou, dit komt eruit, wat

vinden jullie en nemen we het advies over of wijken we daarvan af?”

“En dan schuift HR aan. Die het uiteindelijk, als het een maatregel is, ook gewoon helemaal afhandelt en de brieven verstuurt en ervoor zorgt dat alles op HR- en juridisch gebied afgehandeld wordt.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Nadat een vermoeden is onderzocht, speelt HR een prominente rol. We zijn de linking pin om ook de gesprekken aan te gaan samen met de leiding, met betrokkene, maar ook de brieven op te maken et cetera.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Ik zelf was zoekende in de casuïstiek die ik had. En we weten in hoofdlijnen wat de procedure is, maar op een gegeven moment dan moeten we de mensen informeren. Er moeten brieven worden verzonden. Die moeten aan bepaalde kaders voldoen. Wanneer informeer je. Dus daar komt echt wel veel bij kijken.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Ik was een keer in gesprek met een mevrouw waarover een melding was gedaan. Ze kon het niet begrijpen. Ze zei dat ze allemaal goede dingen voor mensen hier in de wijk deed en dat ze ik ben juist heel integer was. Het was misschien meer verdriet dan boosheid. Ik had op dat moment helemaal niet het idee dat ze naar bedrijfsmaatschappelijk werk moest. Als er iets ernstigs was, had ik dat natuurlijk wel gedaan. Maar ik beslis op zo’n moment inderdaad om dat gesprek verder met haar te voeren en als het verder goed verloopt, als ik mijn punten goed kan overbrengen en goed kan luisteren naar haar, dan lijkt me dat voldoende.”

“Als het dan een keer voorkomt dat iemand wel wat nazorg kan gebruiken, dan zal ik die naar beste kunnen ook geven. Als het echt zo zwaar zou zijn dat je zegt hier is bedrijfsmaatschappelijk werk nodig, dan zou ik daarnaar verwijzen.”

*Wat heeft de organisatie nodig om het beter te doen?*

Management: “We hebben aandacht voor nazorg, maar het kan beter. We moeten de beschuldigde in bescherming nemen want je bent pas schuldig als je schuldig bevonden bent. Je moet altijd oog hebben voor een veilige terugkeer van iemand bij wie blijkt dat het onterecht is. Dus iedereen heeft gewoon recht op een menswaardige en eerlijke bejegening, inclusief respect voor de mens als persoon, dus ook in het vervolgtraject. Die zorgvuldigheid die betrachten we wel maar het gewenste effect daarvan, daar kunnen we echt wel nog meer aandacht voor hebben.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Laatst had ik een casus, en toen was iemand ten onrechte beschuldigd en daarna heb ik ook een brief gestuurd van ik kan me voorstellen dat het belastend voor je geweest is, vervelend. We kunnen dit en dit aanbieden, bedrijfsmaatschappelijk werk, mocht je nog vragen hebben kun je contact met me opnemen. Om die mentale gesteldheid van een betrokkene goed te volgen. Maar ook, ja, ik denk dat dat het wel is.”

### 3.2 Uniformiteit maatregelen

Management: “Heel belangrijk is uniformiteit in de gemeente. Gelijke monniken, gelijke kappen. Dat niet in het ene cluster een ontslag volgt en in een ander cluster een mondelinge berisping voor hetzelfde.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Waar ik nog wel wat tijd en energie in zou steken, is het juridisch advies per casus. En daar bedoel ik twee dingen mee. Het zou A nog iets sneller kunnen, dat is één. Twee, ja, zorgvuldigheid is, denk ik, niet het juiste woord maar meer, ik zou iets meer menselijke maat willen zien. In de zin dat er ook goed rekening gehouden wordt met de feiten en de omstandigheden. Wat de keerzijde is, de discussie die loopt is van als bij één iemand diefstal is geweest bij het ene cluster en dat heeft geleid tot ontslag, dan moet diefstal bij een ander cluster ook tot ontslag leiden. En dat, daar zou ik veel meer nuance, de menselijke maat in willen. Houdt vooral ook rekening met de feiten en omstandigheden. Omdat elke casus uniek is. En elke casus is bijzonder. En elke aanleiding om iets te doen is bijzonder. Want, bij de één kan een diefstal een stukje cultuur op een afdeling zijn, een gewoonte, hoe loopt dat? En bij de ander kan dat misschien vanuit gewoon geldzorgen zijn. Dus dat je nu de situatie van de hoge energieprijzen, noem maar op, of schulden, dat je gewoon schulden hebt, dat je misschien gokverslaafd bent, nou, dat soort dingen, dat zijn allemaal elementen die meegewogen moeten worden.”

Focusgroep (management): “Ik heb ook erg behoefte aan afstemming over de maatregelen. Bijvoorbeeld als er iets is vastgesteld en om daar ook een beetje gelijkheid in te trekken binnen de hele Gemeente Rotterdam. Het is niet de bedoeling dat iemand bij Stadsbeheer veel harder gestraft wordt of een hele zwaardere maatregel krijgt, dan bij Maatschappelijke Ontwikkeling die er met een waarschuwing vanaf komt. Dus ook het afstemmen. Wij hebben ook een Expertgroep Ontslagzaken, dat zijn vooral juristen geloof ik. Maar een groep die in ieder geval daar ook in met ons meekijkt, van wat is hier maatwerk en wat hoort hier en wat raden wij jullie aan om te doen. En juist op dat moment dan spar ik ook heel vaak binnen mijn eigen



*Moet er voor dezelfde vergrijpen altijd dezelfde maatregel opgelegd worden of is er ook ruimte voor maatwerk? En wie maakt die afweging?*

Directie, met mijn coördinatoren, maar ook met deze collega's. Omdat je dan het gevoel hebt van doe ik het goed en is het in verhouding, is dit passend. Dat heb je echt nodig."

### 3.3 Periode tot eventuele maatregelen

Management: "Voor de onderzoeken in die wat zwaardere categorie, is het mogelijk dat we mensen gedurende het onderzoek schorsen. Ook in deze gevallen is er natuurlijk altijd de mogelijkheid dat er niks aan de hand is. Dus dan moet je zo'n medewerker ook weer met open armen ontvangen. En daarom is die periode ertussen, vanaf schorsing tot uitkomst onderzoek, ook zo belangrijk. Van jongens, we weten het nog niet, maar uit voorzorg, omdat dit zo'n zware aantijging is, hebben we deze medewerker wel even van zijn werkplek gehaald. Want als blijkt dat er wat aan de hand is, dat we dat niet verder hebben kunnen laten plaatsvinden. Maar het kan ook nog steeds zijn dat er niets aan de hand is en dat deze medewerker gewoon weer terugkomt. Dat heb ik ook een aantal keren gehad. En in die gevallen hebben we gewoon onvoldoende geacteerd en onvoldoende rekening gehouden met deze situatie."

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): "Een goede begeleiding van de betrokkene in het onderzoek is belangrijk. Nazorg bieden, bedrijfsmaatschappelijk werk aan laten bieden, heel duidelijk zijn in je communicatie wat er van hen verwacht wordt. Ja, en toch ook weer die korte lijnen met de onderzoekers. Maar ik vind het erg belangrijk om, wat ik net al eerder zei, dat het bijna altijd belastend is voor een betrokkene, of die nou gegrond verklaard wordt of niet, het is een pittige periode die een medewerker ingaat en ik vind dat je daar altijd, nou ja, vinden wij allemaal dat je daar altijd heel erg secuur mee moet omgaan en de mentale hulp ook moet aanbieden."

Management: "Het kan maanden duren voordat een melding leidt tot een maatregel. En in die tussentijd gebeurt er met zo'n probleem op zo'n afdeling eigenlijk niks. Dat is rampzalig wat er dan gebeurt. Daarmee maak je meer kapot dan dat de tijd je redt in de conclusie die je trekt. Want met welke conclusie dan ook is de lucht niet geklaard, terwijl in dat half jaar de lucht geklaard had kunnen worden van jongens kunnen we toch nog eens even gaan zitten, wat is hier nou gebeurd. Het is natuurlijk een uiting van een conflict wat op een gegeven moment is geëxplodeerd en dan komt er een klacht en dan... Maar je wil zo graag dat die klacht ook weer komt tot iets, rafel het eens uit elkaar, kunnen we het niet op een manier. Dus een beetje toch kunnen we er wat gesprekken over voeren, kan er nog eens

een ander naar kijken. Wie vertrouw je dan wel samen om hier eens naar te kijken.”

### 3.4 Reactie op maatregelen

Management: “Het is altijd de leidinggevende in de lijn, het management van de afdeling en de directie die de primaire verantwoordelijkheid voor de afhandeling van een casus heeft. Daarbij moet ook afgewogen worden of iemand dan weer terug op zijn plek gezet kan worden. Wordt iemand daar gelukkig van of niet gelukkig van, worden we daar als afdeling gelukkig van, is dit de beste weg voor de medewerker of voor de afdeling? Wij zijn een grote organisatie. Ik denk dat we altijd mogelijkheden hebben om iemand anders weer een start te laten maken. Weet je, dat zijn dingen die je je af moet vragen als leiding.”

Lijnfunctie: “Een aantal jaar geleden was er een groot integriteitsissue bij de afdeling Openbare Werken (SB). Dat is ook in het nieuws geweest, daar zijn wat collega’s bij betrokken geweest. Wat ik dan opvallend vind, is dat de betreffende directeur onder wiens vleugels dit gebeurd is, naar een ander cluster is gegaan en er eigenlijk op vooruit is gegaan. Terwijl ik denk, oké dus onder jouw verantwoordelijkheid is dit gebeurd, heeft dit kunnen gebeuren, misschien had hij er helemaal geen weet van, alleen ik als buitenstaander vind dat hier geen goed signaal vanuit gaat. Ik bedoel iemand hoeft niet genadeloos afgestraft te worden maar ja ik heb nu het idee dat hij beloond wordt.”

Focusgroep (mix aan rollen): “De integriteitsschending is als volgt afgehandeld: er is één medemerker, zijn contract liep toevallig af rond die tijd en dat is niet verlengd. En de anderen zijn teruggekomen, dus dat is heel verbazend. Ik snap niet dat je gewoon kan frauderen en dan gewoon terug kan komen op je werkplek, dat is ongelooflijk.”

“Nou ik vind het gewoon een hele onveilige situatie. Dat geldt ook voor medewerkers die hebben moeten getuigen in het onderzoek, die zien nu gewoon de plegers lopen. Dus ja, dat is allemaal heel onveilig. Ik voel me ook niet prettig op mijn werkplek. Verleden week maandag stond een pleger daar ergens en toen ben ik ook nog bedreigd. Hij zou mij nog wel krijgen. Niemand weet formeel dat ik de klokkenluider ben geweest, maar het wordt aangenomen. Daar heb ik ook aangifte van moeten doen. Ik heb een mailtje gestuurd naar de directeur en daar heb ik over 3 weken dan een gesprek mee. Maar voordat je daar dan komt, daar gaat wel een tijdje overheen. Ik voel me aan mijn lot overgeleverd.”

*Er wordt voornamelijk gesproken over nazorg voor een vermeende dader of pleger. Is het ook denkbaar dat ook een melder behoefte heeft aan nazorg? En bij wie kan de melder dan daarvoor aankloppen?*

#### 4 Leren en toekomst

##### 4.1 In gesprek gaan

Management: "Bij Stadsbeheer was één van de lessen dat we met elkaar toch onvoldoende aandacht hebben gehad voor het voeren van een open gesprek. We hebben te veel het vertrouwen gehad dat het wel goed ging. Nu hebben we structureel veel meer aandacht voor integriteit en ongewenst gedrag."

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): "Wat je nog weleens bij integriteitsschendingen is dat er dingen samengaan. Er is een clubje mensen ergens dat spullen steelt, sjoemelt met roosters, etc. en om dat te kunnen doen zetten ze andere collega's onder druk. Dus ongewenst gedrag gaat nogal eens samen met integriteitsschendingen. Als je ergens een open sfeer weet te creëren waarin je elkaar bevreagt, waarin mensen ook bereid en in staat zijn om uit eigen beweging verantwoording af te leggen, dan beperk je de kans dat er ergens zo'n funeste cultuur gaat ontstaan. Dat is iets waar ik veel op in zou willen zetten."

*Is het ontbreken van 'rust en ruimte' een obstakel voor het in gesprek gaan?*

Management: "Wat ik het allerbelangrijkste vind, is een cultuur waarin je de vrijheid voelt om op het moment dat er dingen in de organisatie gebeuren waarvan je denkt ongemakkelijk of wat geweldig mooi, dat dit bespreekbaar gemaakt kan worden zonder direct een oordeel. Dat het erover kan gaan en dat de rust en de ruimte er is om dat te doen."

Management: "Je moet zeer frequent het open gesprek hebben met elkaar. Maak integriteit bijvoorbeeld een vast onderdeel van het team- of afdelingsoverleg. Heb het over waar men tegenaan loopt en hoe dit op te lossen? En vertaal dat naar het werkproces en verbeter de werkwijze met de nieuwe inzichten. Of praat over thema's die zich voordoen in de maatschappij en of dat de gemeente ook kan overkomen, zo ja hoe? Leer elkaar gewoon eens echt kennen in plaats van alleen maar transactioneel met elkaar bezig te zijn."

Focusgroep (management): "De vertrouwenspersonen zijn getraind, er zijn allerlei protocollen opgemaakt, het bespreken van integriteit is onderdeel van de werkoverleggen."

Management: "Wij hebben afdelingen waar nog geen werkoverleg wordt gehouden. Het werkoverleg en personeelsgesprekken zijn juist de manier om met elkaar in gesprek te gaan en even boven dat dagelijkse gedoe uit te

komen, het met elkaar te hebben over hoe gaan wij met elkaar om en wat vinden wij grenzen en wat vinden wij geen grenzen. Daarin heeft juist die leidinggevende zo'n belangrijke rol."

Focusgroep (management): "Leidinggevend vinden het soms een lastig onderwerp om bespreekbaar te maken. Is dit nu pesten, of mag je zo'n opmerking maken, er zit ook af en toe wel wat ruw taalgebruik binnen de groep. Is dit een grapje of vind ik dit helemaal geen leuk grapje. Dat is heel lastig voor sommige leidinggevend om in een team goed bespreekbaar te maken."

Lijnfunctie: "Mijn beeld is dat we de theorie en de dingen die in allerlei handboeken en richtlijnen zijn opgeschreven in de praktijk moeten brengen. Het moet gaan leven bij mij, bij de collega's en in mijn beeld doe je dat door het er met elkaar over te hebben. En dan gaan we niet integriteitsworkshops of zo organiseren maar gewoon tijdens een regulier werkoverleg met je team. Vast onderdeel op de agenda. Hoe gaan we met integriteit om binnen de organisatie? Waar kan je het melden? Dus op die manier daarvoor aandacht krijgen."

*Op welke momenten of onder welke omstandigheden lukt het binnen de organisatie om over integriteit met elkaar in gesprek te gaan?*

Focusgroep (mix functies): "We zeggen dat we een lerende organisatie zijn. Nou dat zijn we totaal niet. Het management moet naar onze teamleiders uitstralen dat fouten maken mag. Nu mag dat dus niet. We gaan nooit het gesprek aan. Je krijgt een sanctie en dan?"

#### 4.2 Leren

*Deze respondent heeft het over single loop leren (enkel een reactie op het voorval) en over double loop leren (waarom wordt dit gedrag vertoond?). Door motieven en mentale modellen die ten grondslag liggen aan het gedrag bespreekbaar te maken kan duurzame verandering optreden.*

Focusgroep (mix functies): "Ik zie integriteit echt als een kwaliteitscriterium voor ons handelen. En kwaliteit kun je alleen verbeteren door te leren. En leren kan je van goeie dingen en van dingen die niet goed gaan. En het zou vreselijk jammer zijn dat we van een casus niet ook iets leren. Inderdaad die casussen worden veel meer op coördinatoren niveau besproken, dat is wel prima. Er is ook een meldingen overleg nu, dat doen we pas denk ik sinds driekwart jaar. Dat is echt van alle verschillende onderdelen willen leren van elkaar."

"Er zijn meerdere clubs in onze organisatie die het best wel moeilijk hebben. Die niet altijd even weerbaar zijn. Wat doe je dan met zo'n melding. Is dat iets waarvan je zegt: foei en dat mag nooit meer voorkomen en ik ga er gelijk bovenop? Of je gaat met elkaar kijken hoe je van die melding kan leren en hoe je het gesprek aan kan gaan met die medewerker? Want die snapt echt wel wat er niet goed gaat. En dan vind ik eigenlijk het daarvan leren belangrijker dan het doorgeven."

Focusgroep (management): “We hebben binnen onze directie en MT veel geleerd van het interview met John de Mol. Wij zeggen ook: we gaan hier geen John de Molletje doen. Een John de Molletje betekent dat de focus heel erg ligt op melden en er volledig voorbij wordt gegaan aan de cultuur en hoe iets is ontstaan.”

Focusgroep (management): “Ik ga heel prudent om met communiceren over integriteitsschendingen. Maar daardoor leer je er ook weer wat minder van.”

Focusgroep (staf- en integriteitsrollen): “Leren van fouten uit het verleden gebeurt nog veel te weinig. We hebben het over integriteit, maar wat zijn voorbeelden? Wanneer kan het nou fout gaan en hoe handel je dan? Ik denk dat het goed is om daar vaker stil bij te staan.”

Management: “Het zit niet goed in onze cultuur om van dingen die gebeuren goed de rode draden eruit te halen en er goed lerend ernaar te kijken. Een veilige leeromgeving creëren waarin je zegt: wat is het mooi dat dit de rode draad is, hoe gaan we daarmee om? Ik denk dat we daar veel nog echt aan kunnen doen.”

Focusgroep (mix functies): “We zijn niet uit op leren. In algemene zin wordt er op een individu gereageerd en niet op het waarom het kon gebeuren. Dus die vraag wordt niet eens gesteld.”

“Het is boven de wolk gewoon niet te doen. Want mensen misbruiken de procedures. En als iemand je niet moet of je hebt een grote mond, of je bent een klokkenluider, dan gaan ze dingetjes zoeken en dan komt er zo’n technocratisch apparaat op je af en dan komt er iemand van Integriteit en die gaat iets vinden. Maar er is nooit een gesprek met mensen. Dus als ik iets zou zien van een collega, ik ga in gesprek. Maar als iemand anders die jou niet moet, iets ziet van een collega die me niet moet, dan rent die meteen naar boven en dan word je gestraft. Dus je leert er geen reet van, je wordt gewoon gepakt.”

Staf- en/of integriteitsrol: “Ik ben maar een klein radertje in het grotere geheel. Als ik dingen roep over verbeterpunten in het hele integriteitsproces, dan verandert er niet zoveel totdat Strated met een behoorlijke rekening komt en een rapport. Dit rapport staan dingen die ik al geroepen had. Dan denk ik dat is mooi, maar hadden we daar Strated voor nodig?”

#### 4.3 Aandachtspunten en toekomst

*Speelt dit ook een rol bij het proces rondom integriteit? En zo ja: op welke wijze?*

Staf- en/of integriteitsrol: “Waar ik tegenaan loop binnen de gemeente Rotterdam is dat mensen achter een bureautje dingen bedenken en dingen doen, terwijl ze helemaal niet weten hoe de wereld in elkaar steekt. We hebben een kind met een waterhoofd gecreëerd met veel te veel leidinggevers. Want we hebben voormannen, teamleiders en de teamleider van de teamleider en dan hebben we nog een senior teamleider en dan hebben we een teammanager. Er zit zoveel boven die van alles met elkaar verzinnen. Voordat dat dat helemaal onderaan bekend is, ben je het spoor alweer bijster.”

Lijnfunctie: “Het thema integriteit wordt gewoon niet strategisch aangepakt. Het wordt via een project-programmastructuur ingezet. Terwijl, als je tegen mij zou zeggen, hoe zouden we dit moeten doen? Ik zou een onafhankelijke compliance afdeling inrichten die rechtstreeks onder de gemeentesecretaris valt. En die verantwoordelijk wordt voor onderzoek en borging van integriteit in de breedste zin van het woord. Vanuit die afdeling kijk je naar de brede context, strategie en doelstellingen van de gemeente en hoe deze vanuit verschillende invalshoeken op een integere manier gerealiseerd kunnen worden. Dan wordt ook duidelijk wat nodig is om dit te realiseren. Zo kijk je naar waar de uitdagingen zitten om deze vervolgens op te lossen. Zo pel je die ui volledig af van strategisch, tactisch naar operationeel niveau.”

Management: “Een van de aandachtspunten vind ik nog wel de capaciteit bij sommige clusters. Bijvoorbeeld als je kijkt bij het cluster Dienstverlening, we hebben bij alle clusters gekozen om die coördinator integriteit, om daar een fulltime rol van te maken. Dat is nieuw. Toen ik kwam was het allemaal vier uur tot zes uur in de week wat ze erbij deden. Nu gewoon 36 uur. Coördinator integriteit ben je gewoon fulltime, dus dat vraagt ook fulltime je aandacht. Ook cluster Dienstverlening zit er nog mee te worstelen hoe ze dat gaan invullen. Dus ik zou graag zien dat we het allemaal even serieus nemen en dat we fulltime coördinatoren integriteit aanstellen.”

*Zegt deze quote hetzelfde als de lijnfunctionaris? Zo nee: wat is het verschil?*

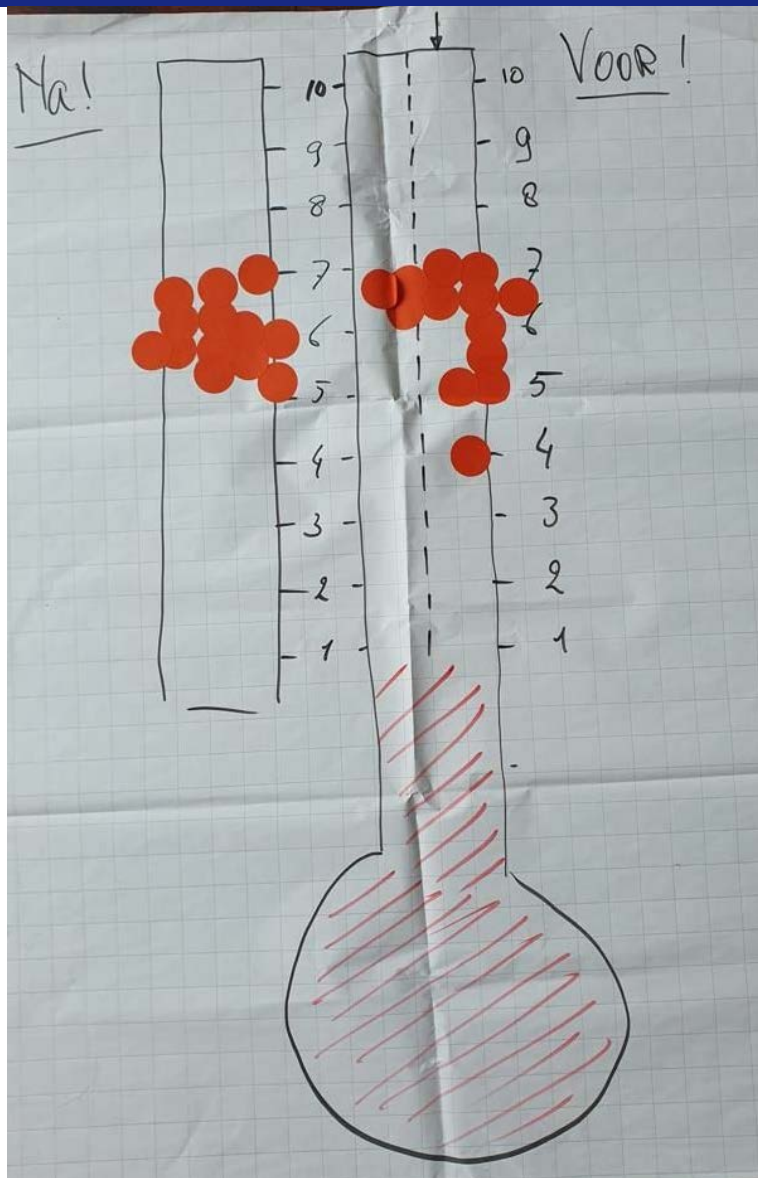
“Onze screening van kwetsbare functies staat nog open, moeten we nog invullen. We hebben op een aantal plekken in onze organisatie gewoon ook hele gewilde informatie. Denk aan het verstrekken van paspoorten, denk aan waar we grond gaan ontwikkelen om te bouwen [...] Dus ik denk op een aantal cruciale sleutelposities moeten we nog strenger worden aan de voorkant in het screenen van wie nemen we aan? We gaan daarin nog te veel uit van het goed vertrouwen.”

Management: “Als wij ons vergelijken met andere steden en andere grote organisaties dan kwamen we er magertjes uit. Nu hebben we het goed bijgetrokken. Nu zijn we goed op weg.”

Management: “Ik ben best wel trots met hoe we met het onderwerp bezig zijn. We hebben toch een soort reset momentje gehad na een integriteitscasus bij Stadsbeheer. Je zou kunnen zeggen bij een bedrijf waar veertienduizend mensen werken, vier miljard per jaar doorgezet wordt met meer producten in de schappen dan bij Albert Heijn: Kom op, er zit zo nu en dan glas in de pindakaas. Maar je wil dat het systeem functioneert. En dat zijn van die dingen, dat zegt ook iets. Op systeemniveau heeft dat gewerkt. Ja, dan hebben we zo’n reset moment. Maar als ik zie wat er dan in de organisatie gebeurt en hoe we dat nu opgepakt hebben met een manager integriteit die we daarvoor vrij hebben gemaakt, die ook die positie heeft in het concern en ook heel erg die zachte kant ziet, dan ben ik wel trots waar we staan.”

foto gegeven cijfers validatieworkshop

figuur a: gegeven cijfers voor het integriteitsproces door de deelnemers van de workshop;  
links na de workshop, rechts ervoor.



### **de rekenkamer**

De gemeenteraad van Rotterdam heeft in december 1997 de Rekenkamer Rotterdam ingesteld. Sinds 14 juni 2021 is mevrouw dr. ir. Marjolein van Asselt directeur. Zij is door de gemeenteraad voor zes jaar benoemd en beëdigd.

### **doel**

De rekenkamer onderzoekt de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het beleid, het financieel beheer en de organisatie van het gemeentebestuur. Zij doet dat ten behoeve van de gemeenteraad. Met interdisciplinair onderzoek en beleidsevaluatie draagt de rekenkamer bij aan het versterken van de lokale democratie en de kwaliteit van het gemeentebestuur.

### **onafhankelijk**

De rekenkamer is net als de gemeentelijke Ombudsman onafhankelijk. Haar taken en bevoegdheden staan in de Gemeentewet en de verordening Rekenkamer Rotterdam. De rekenkamer bepaalt zelf waar ze onderzoek naar doet en heeft vergaande bevoegdheden om informatie te verzamelen. De raad en/of het college van B en W kunnen de rekenkamer wel vragen om onderzoek te doen. De rekenkamer stuurt hen jaarlijks haar onderzoeksplan en jaarverslag toe.

### **openbaar**

Het onderzoek resulteert in openbare rapporten die de rekenkamer ter behandeling aan de raad aanbiedt. Zij bevatten tevens de reacties van de onderzochte organen en instellingen op de conceptrapporten (ambtelijk en bestuurlijk wederhoor). De rapporten worden toegelicht in (commissies van) de gemeenteraad.

### **voor Rotterdam en regio**

Vijf regiogemeenten hebben zich in de loop der jaren aangesloten bij de Rekenkamer Rotterdam, namelijk Albrandswaard, Barendrecht, Capelle aan den IJssel, Krimpen aan den IJssel en Lansingerland.



## Rekenkamer Rotterdam

Postbus 70012  
3000 KP Rotterdam

telefoon  
010 · 267 22 42

[info@rekenkamer.rotterdam.nl](mailto:info@rekenkamer.rotterdam.nl)  
[www.rekenkamer.rotterdam.nl](http://www.rekenkamer.rotterdam.nl)

basisontwerp  
dewerf•com, Zuid-Beijerland

fotografie  
Kishore Gopinath

uitgave  
Rekenkamer Rotterdam  
november 2023