



**Leidschendam-
Voorburg**

J a a r v e r s l a g i n t e g r i t e i t 2 0 2 4

Aan De gemeenteraad

Datum 11 maart 2025

Versie 1.0

Ons kenmerk 4182

Onderwerp Integriteit



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	De integriteitsorganisatie in 2024	3
3.	Verantwoording over het integriteitsbeleid in 2024	4
	Vertrouwenspersonen	5
	Afleggen eed of belofte	5
	Trainen en opleiden	5
	Integriteitsbeleid	6
	Communicatie	6
4.	Uitkomsten integriteitsenquête 2024	6
5.	Meldingen 2024	8
	Integriteitsmeldingen	8
	Zaken vertrouwenspersonen	9
	Huis voor Klokkeluiders	9
6.	Plan 2025-2026	9

1. Inleiding

In een tijd waarin transparantie, verantwoording en ethisch handelen van (overheids)instellingen steeds meer centraal staan, is het essentieel om ons beleid en onze praktijken op het gebied van integriteit grondig te evalueren en te rapporteren.

Dit jaarverslag integriteit van de gemeente Leidschendam-Voorburg biedt inzicht in onze inspanningen om een integere en verantwoordelijke overheid te zijn. Het onderstreept onze toewijding aan de hoogste ethische normen en onze voortdurende inspanningen om het vertrouwen van de burgers en onze collega's te verdienen en te behouden.

Het jaar 2024 staat voor integriteit in het teken van diverse signalen die vereisen dat de gemeentelijke organisatie haar integriteitsbeleid herijkt. Diverse meldingen en de uitkomsten van de integriteitsenquête onder de medewerkers geven duidelijk richting aan de acties die ondernomen dienen te worden om de integriteit van de individuele medewerker – en daarmee van de organisatie – als geheel naar een nog hoger plan te tillen. In het vervolg van deze rapportage wordt hierop dieper ingegaan.

In 2024 hebben zich een aantal personele mutaties voorgedaan bij zowel de vertrouwenspersonen alsook de coördinator integriteit. Dit zorgt voor een verlies van kennis en ervaring, maar met nieuwe vertrouwenspersonen en een nieuwe coördinator integriteit is er ook nieuwe energie en elan om de gewenste verbeteringen door te gaan voeren

Als gemeente erkennen we dat integriteit een voortdurende inspanning vereist en dat we altijd streven naar verbetering. In het Jaarverslag Integriteit 2024 van de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt daarom niet alleen verantwoording afgelegd over de uitvoering en voortgang van de activiteiten op het gebied van integriteit in het verslagjaar 2024, maar ook over de plannen voor 2024. Er wordt ook gerapporteerd over de meldingen en gesprekken van de vertrouwenspersonen in het verslagjaar 2023.

2. De integriteitsorganisatie in 2024

De organisatie voert sinds een aantal jaren een integriteitsbeleid dat is gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen. Er wordt in elk geval aandacht besteedt aan het bevorderen van integriteitsbewustzijn en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling, het creëren van een veilige werkomgeving en discriminatie.

De organisatie heeft eind 2024 vijf interne vertrouwenspersonen voor zowel integriteit als ongewenste omgangsvormen, en een externe vertrouwenspersoon. De interne vertrouwenspersonen zijn allen degelijk getraind om hun rol goed in te kunnen vullen. Er is een integriteitscoördinator met gedegen juridische kennis, ervaring met mediation en is eveneens degelijk getraind om deze rol te vervullen. De concerncontroller is systeemverantwoordelijk voor het integriteitsbeleid en de adequate afhandeling van meldingen. De afhandeling van meldingen vindt plaats conform een protocol. Afhankelijk van de aard van de melding en het aantal meldingen onder behandeling, kan de afhandeling worden uitgevoerd door ofwel de concerncontroller en/of de coördinator integriteit en/of een medewerker van de afdeling concerncontrol en/of door een externe partij.

Het integriteitsbeleid van de gemeentelijke organisatie is sterk gericht op preventie: een sterk ethisch besef bij medewerkers in combinatie met voldoende handvatten om mogelijke integriteitsvraagstukken zelf om met behulp van anderen te behandelen. De preventie komt tot uitdrukking in allerlei maatregelen die genomen zijn bij indiensttreding, informatiebescherming, inkoop- en aanbestedingsprocedures en periodieke communicatie.

Een ander onderdeel van het integriteitsbeleid is de zogenaamde 'repressieve handhaving': het optreden als er een vermoeden van een integriteitsschending is. Dit wordt geborgd door een meldpunt, een zorgvuldige meldingsprocedure en onderzoeksprocedure en het opleggen van eventuele (rechtspositionele) maatregelen. Inwoners en bedrijven kunnen op de website van de gemeente ook een melding doen.

Door analyse van de meldingen, het periodiek uitzetten van een integriteitsenquête onder de medewerkers, alsook op de hoogte te blijven van ontwikkelingen buiten de gemeente, wordt geëvalueerd of aspecten van het beleid dienen te worden aangepast of nieuwe aspecten moeten worden toegevoegd.

3. Verantwoording over het integriteitsbeleid in 2024

Hieronder wordt verantwoording afgelegd over de activiteiten ter versterking van de integriteit van de organisatie in 2024.

Vertrouwenspersonen

In 2024 zijn er 3 vertrouwenspersonen bijgekomen en daarmee zijn er in totaal vijf vertrouwenspersonen actief met een goede spreiding over de verschillende onderdelen van de organisatie. Er is een wens voor een zesde vertrouwenspersoon om bij tijdelijke mutaties binnen de groep (ziekte, verlof) nog steeds een goede groep beschikbaar te hebben. Maar dit is nadrukkelijk een wens, geen noodzaak. Alle nieuwe vertrouwenspersonen zijn terdege getraind.

Eind 2022 is er een proef gestart waarbij alle medewerkers rechtstreeks een externe vertrouwenspersoon kunnen benaderen. Deze proef is in 2023 en 2024 doorgezet om meer informatie over nut en noodzaak van een externe vertrouwenspersoon te verkrijgen. Inmiddels is duidelijk geworden dat een externe vertrouwenspersoon minder wordt opgezocht dan de interne vertrouwenspersonen en dat het lastiger is om de medewerkers bewust te maken van de mogelijkheid om naar een externe vertrouwenspersoon te stappen. Aan de andere kant is ook duidelijk geworden dat als een externe vertrouwenspersoon wordt benaderd, dit van grote waarde is voor zowel de melder als voor de organisatie. Als de melder immers terughoudendheid voelt om een interne vertrouwenspersoon te benaderen, is de enige volgende stap vaak zeer zwaar. Denk hierbij aan ontslag nemen of een juridische procedure starten. Gebleken is dat de externe vertrouwenspersoon een zeer waardevolle stap is bij oplossing van het (vermoedde) integriteitsprobleem. De pilot zal daarom worden omgezet in een permanente constructie.

Afleggen eed of belofte

Alle nieuwe werknemers leggen de eed of belofte af. Inhuur en stagiaires zijn geen ambtenaren in de zin van de Ambtenarenwet en leggen daarom geen eed of belofte af. Al in 2021 zijn in overleg met Flextender contractuele bepalingen opgenomen voor inhuurkrachten.

Trainen en opleiden

Een externe partner ondersteunt de organisatie met integriteitstrainingen en integriteitsbewustzijn. Door het relatief grote verloop onder het personeel in 2024 zijn er door de partner direct veel introductietrainingen gegeven voor nieuwe medewerkers. De waardering van de nieuwe medewerkers voor deze trainingen is hoog.

Omdat externe medewerkers namens de gemeente handelen en dezelfde integriteitskwesaties kunnen meemaken als de eigen medewerkers, is in 2024 een korte

digitale integriteitstraining ter beschikking gesteld aan alle nieuwe externe medewerkers. Hoe deze korte training wordt ervaren, dient nog te worden geëvalueerd.

Medewerkers die al langer in dienst zijn, kunnen behoefte hebben aan opfrissen, of een team kan als groep besluiten om stil te staan bij het onderwerp integriteit. Daarvoor is een opfriscursus ontwikkeld. Door technische problemen is deze in 2024 nog niet uitgerold en wordt dit 2025.

Integriteitsbeleid

In 2024 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de wet- en regelgeving. In 2023 is wel de klokkenluidersregeling aangepast. Er zal nog onderzocht worden of deze regeling goed is verankerd in de interne regelingen en procedures. Wel zijn er door de VNG in 2024 en het ministerie van BZK begin 2025 nieuwe handreikingen gepubliceerd voor integriteitsprocedures en de klokkenluidersregeling. Deze zullen meegenomen worden bij de voorgenomen herijking van regels in procedures die in 2025 gepland staan (zie hoofdstuk 6).

Communicatie

Op de gemeentelijke website wordt het Jaarverslag Integriteit gepubliceerd. Ook deze verantwoording en rapportage wordt op de gemeentelijke website gepubliceerd.

4. Uitkomsten integriteitsenquête 2024

De gemeente heeft begin 2024 een integriteitsonderzoek uitgevoerd in samenwerking met Berenschot en Statisfact. Het onderzoek richtte zich op drie hoofdgebieden: ervaringen met integriteitsschendingen, bekendheid met regels en procedures, en omgang met werkdilemma's.

De integriteitsenquête legt een paradox bloot: terwijl de overgrote meerderheid van de medewerkers aangeeft integriteit hoog in het vaandel te dragen, blijkt de praktijk weerbarstiger. Deze spanning tussen ideaal en werkelijkheid vormt de kern van een breder vraagstuk over organisatiecultuur en leiderschap in publieke organisaties.

Het meest opvallende aan de enquêteresultaten is wellicht niet zozeer het voorkomen van integriteitsschendingen – deze zijn immers inherent aan iedere grote organisatie – maar de terughoudendheid om deze te melden. Slechts een kwart van de waargenomen schendingen wordt daadwerkelijk gemeld, wat duidt op een dieper liggend probleem rond vertrouwen en veiligheid. De angst voor represailles en het

gebrek aan vertrouwen in een goede afhandeling vormen hierbij cruciale barrières. Dit roept de vraag op of het formele 'integriteitshuis' (het samenstel van regels, procedures en trainingen die bijdragen aan integere medewerkers en een integere organisatie) wel voldoende aansluiten bij de dagelijkse realiteit van medewerkers.

Het verschil tussen leidinggevenden en medewerkers in hun perceptie van de integriteitscultuur vereist eveneens aandacht. Waar leidinggevenden overwegend positief zijn, ervaren medewerkers meer knelpunten en dilemma's. Deze discrepantie kan leiden tot een situatie waarin leidinggevenden onbedoeld bijdragen aan het in stand houden van problemen die ze zelf niet waarnemen. Het vraagt om een kritische reflectie op de rol van leiderschap in het vormgeven van een integere organisatiecultuur. Daarbij speelt ook een rol dat er gewerkt wordt aan een andere organisatiecultuur waar zakelijkheid, resultaatgerichtheid, nauwkeurigere sturing en grotere samenhang belangrijker worden.

Opvallend is ook de worsteling met alledaagse dilemma's rond flexibel werken, privacy en – vooral - omgangsvormen. Deze 'kleine' integriteitskwesaties vormen samen het weefsel van de dagelijkse organisatiecultuur. Het feit dat medewerkers hier regelmatig mee worstelen, maar tegelijkertijd aangeven dat er in teams te weinig ruimte is om deze dilemma's te bespreken, wijst op een gemiste kans voor collectief leren en ontwikkeling.

Uit de dagelijkse praktijk van het afdoen van integriteitsmeldingen komt ook een beeld van een toenemend 'integritisme' naar voren: integriteit gebruiken als wapen om anderen aan te vallen, dan wel zich te verdedigen tegen kritiek op bepaalde andere aspecten van het werk of gedrag van een medewerker. Integritisme leidt tot gebrek aan transparantie, handelingsverlegenheid en sterkere verstoring van de werkrelaties en dient daarom bestreden te worden.

De weg voorwaarts lijkt te liggen in het erkennen dat integriteit meer is dan het opstellen van regels en procedures. Het gaat om het creëren van een cultuur waarin mensen zich vrij voelen om twijfels te delen, waarin fouten maken mag en waarin leiders laten zien wat het betekent om integer te handelen. Dit vraagt om een transformatie die verder gaat dan formele systemen – het vraagt om een fundamentele heroverweging van hoe we binnen de organisatie met elkaar omgaan en elkaar aanspreken.

De uitdaging voor de organisatie en haar management ligt niet alleen in het moderniseren en verfijnen van integriteitsprocedures en de gedragscode, maar ook in het bouwen van bruggen tussen formele systemen en de dagelijkse realiteit van medewerkers. Alleen dan kan een cultuur ontstaan waarin integriteit geen abstract

ideaal is of een set juridische codificaties, maar een levende praktijk die gedragen wordt door alle lagen van de organisatie en die zich permanent ontwikkelt en aanpast aan de tijd.

Deze analyse overziend, zijn er vijf hoofdgebieden voor verbetering geïdentificeerd:

1. Leiderschap van management bij integriteit en eigen rol bij meldingen;
2. Bekendheid met, toegang tot en communicatie met het meldpunt integriteit;
3. Verbetering van procedure en protocol, en de gedragscode;
4. Betere basiskennis bij medewerkers, en betere toegang diepgaandere kennis;
5. Vergroten van het vermogen van teams om goed met integriteit en omgangsvormen om te gaan.

Op basis hiervan, aangevuld met een zorgvuldige analyse van de integriteitsmeldingen in 2024 heeft de directie een plan van aanpak vastgesteld voor de verbetering van de integriteit die onder meer bovengenoemde punten omvat. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 6.

5. Meldingen 2024

In dit hoofdstuk worden de formele integriteitsmeldingen besproken. De casuïstiek waarmee de vertrouwenspersonen te maken hebben gehad hoort formeel niet tot de integriteitsmelding. Omdat het werk van de vertrouwenspersonen wel wordt gezien als een belangrijk inzicht in wat er speelt binnen de organisatie, wordt een beeld gegeven van aard en omvang van de casuïstiek waarmee de vertrouwenspersonen in 2024 mee te maken hebben gehad.

Integriteitsmeldingen

In 2024 zijn 10 formele integriteitsmeldingen gedaan, waarvan 4 door een inwoner. Alle zaken zijn ook in 2024 onderzocht en afgehandeld.

Van de meldingen door inwoners hadden er 2 betrekking op een datalek en/of privacyschending. Deze zijn door de functionaris gegevensbescherming afgehandeld. De andere 2 meldingen door inwoners zijn ongegrond verklaard.

De 6 meldingen uit de eigen organisatie betreffen 4 maal omgangsvormen, 1 keer belangenverstremgeling en 1 keer een privacyschending. De melding belangenverstremgeling is ongegrond verklaard. De privacyschending is doorverwezen naar de functionaris gegevensbescherming. Van de 4 meldingen omgangsvormen, is er

1 deels gegrond verklaard. Bij 2 meldingen is het onderzoek voortijdig stopgezet vanwege het vertrek van de medewerker waarover de melding ging.

Bij 1 melding is een extern onderzoeksbureau ingeschakeld om diepgaand eventuele misstanden te onderzoeken. Gedurende het onderzoek is duidelijk geworden dat er eigenlijk sprake was van meerdere vermoedelijke misstanden. Het betrof hier de omgang tussen management en medewerkers, de medewerkers onderling, en een casus van het onrechtmatig wijzigen van een beschikking. De onrechtmatige wijziging is vastgesteld, waarbij de oorzaak ligt in het niet zorgvuldig volgen van de interne procedures door de medewerker. Hierop zijn alle betrokken medewerkers beter geïnformeerd over de vereisten van de procedure. De casuïstiek over omgangsvormen is ongegrond verklaard. Wel is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat omgangsvormen een steeds groter vraagstuk zijn geworden op de werkvloer en dat vanuit integriteit hier meer aandacht voor moet komen. Zie hiervoor ook de voorgenomen acties 2025-2026 in hoofdstuk 6.

Zaken vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersonen hebben in totaal 30 zaken gehad waar ze significante tijd aan hebben besteed. Hiervan hebben 29 betrekking op omgangsvormen en betreft 1 zaak een integriteitsvraagstuk. Het gaat hierbij zowel om omgangsvormen tussen leidinggevende en medewerker(s) alsook tussen medewerkers onderling. Bij alle zaken is de melder ondersteund om het probleem bespreekbaar te maken met de leidinggevende, de collega of met het hele team. Voor zover bekend, zijn al deze zaken naar ieders tevredenheid afgedaan.

Huis voor Klokkenluiders

Er zijn geen meldingen c.q. klachten ingediend bij het Huis voor Klokkenluiders.

6. Plan 2025-2026

De uitkomsten van de integriteitsenquête alsmede de analyse van de meldingen in 2024 laten enerzijds zien dat er verbeteringen aangebracht dienen te worden in een aantal formele aspecten van het integriteitsbeleid. Anderzijds wordt geconcludeerd dat omgangsvormen een steeds nadrukkelijker vraagstuk worden op de werkvloer. De enquête meldt een hoog percentage medewerkers die hier negatieve ervaringen mee heeft, een hoog percentage casussen bij de vertrouwenspersonen gaat over omgangsvormen en een hoog percentage van de integriteitsmelding zijn terug te voeren

op hoe men op de werkvloer met elkaar omgaat en de mate en wijze waarop men dit ook op de werkvloer bespreekt.

Met de recente toetreding van een vierde generatie medewerkers op de werkvloer, het steeds diverser worden van de samenstelling van de medewerkers, en de invloeden van de corona-periode en de diverse schandalen in de media, is omgangsvormen een belangrijk thema geworden. De analyse heeft tot de conclusie geleid dat er niet zozeer een codificatie van omgangsvormen nodig is, maar veel meer een verbetering van de competentie bij alle medewerkers in alle geledingen van de organisatie om omgangsvormen met elkaar te bespreken en afspraken te maken.

Daarom is een plan 2025-2026 opgesteld. Het plan 2025-2026 beoogt niet alleen de formele integriteitsstructuren te verbeteren, maar vooral een cultuurverandering te bewerkstelligen waarin integriteit en omgangsvormen veel beter bespreekbaar zijn en waar medewerkers zich veilig voelen om zaken bespreekbaar te maken op een constructieve en respectvolle wijze.

Het plan 2025-2026 bestaat uit zes actielijnen.

1. Het toegankelijker maken van het meldingsproces;
2. Het actualiseren van de gedragscode met hedendaagse dilemma's;
3. Het verbeteren van kennismanagement en ondersteuning via een vernieuwing van de intranetpagina's;
4. Managementtraining en -ontwikkeling;
5. Teamgerichte weerbaarheidstraining;
6. Versterking governance en monitoring.

De eerste drie richten zich op het verbeteren van de formele aspecten van integriteit. De vierde en vijfde actielijn vormen het hart van de aanpak en focussen op het ontwikkelen van vaardigheden bij management en medewerkers. Dit omvat gerichte managementtraining over het omgaan met integriteitskwesties en een 'weerbaarheidstraining' voor teams waarin het bespreekbaar kunnen maken van omgangsvormen centraal staat: aan kunnen spreken en aanspreekbaar zijn op omgangsvormen.

De zesde actielijn betreft het versterken van de governance structuur, waaronder de positie van integriteitsfunctionaris en systematische monitoring van de voortgang van het plan door driemaandelijke rapportage aan het hoger management.

Datum 11 maart 2025

Ons kenmerk 4182

Pagina 11/11

Kritieke succesfactoren zijn zichtbare steun van het hoger management, voldoende beschikbare expertise en capaciteit, effectieve communicatie en regelmatige monitoring. De directie heeft hiervoor maatregelen getroffen. In 2027 volgt een nieuwe integriteitsenquête om de effectiviteit van de maatregelen tot dan toe te meten.