

De integriteitscoördinator, nieuwe functie van belang

Omdat gemeenten een belasting- en machtsmonopolie hebben, moeten ze hun bestuurders en hun medewerkers beschermen tegen mogelijke misstappen. Een integriteitscoördinator helpt daarbij. *Lokaal* sprak met Mare Faber, die werkzaam is als integriteitscoördinator ad interim in Nederland, en met Kristof Cazaerck en Joke Smet die de weg naar meer integriteitsdenken voorbereiden in respectievelijk Gent en Sint-Niklaas.

‘Het ultieme doel van een medewerker van een stad of gemeente is het vertrouwen van de burger waard te zijn,’ zegt Kristof Cazaerck. Voor hem is integriteit er om de medewerker te beschermen en te zorgen dat deze op een degelijke manier z’n werk kan doen. ‘Medewerkers waarmee we werken aan integriteit, zien het nut snel in en zijn enthousiast voor de volgende stappen.’ Voor Joke Smet ligt dat voor de hand, want in letterlijk alle diensten of teams worden medewerkers dagelijks geconfronteerd met moeilijke beslissingen. Het bestuur en de leidinggevenden moeten hen helpen de juiste keuzes te maken. Daarom is de functie van integriteitscoördinator volgens Mare Faber bijzonder relevant. ‘Hier kun je echt het verschil maken, je helpt je organisatie bouwen. Het

is een positie die een lokaal bestuur niet onbezet kan laten. Zonder integriteitscoördinator is het een kwestie van toeval of je medewerkers beschermd zijn of niet. Goed management neemt veel op, maar wil je je organisatie naar een hoger niveau tillen, dan heb je een integriteitscoördinator nodig.’ Mare Faber ziet de integriteitscoördinator als spin in het web: ‘Je probeert dingen op gang te krijgen en mensen op het goede spoor te zetten. Je bent informatiemakelaar, je voedt collega’s met informatie en inspiratie, zodat zij hun werk goed kunnen doen.’ In Sint-Niklaas begeleidt en adviseert Joke Smet het lokale bestuur bij het beschermen en ondersteunen van zijn medewerkers. ‘Je bent het centrale aanspreekpunt voor alle medewerkers en leidinggevenden op het vlak van integri-





teit. De praktijk zal nog uitwijzen wat dit inhoudelijk kan betekenen.’

Integriteit gaat veel verder dan wettelijk in orde zijn. Mare Faber: ‘Juridisch juist en moreel juist vallen lang niet altijd samen. Er zijn genoeg voorbeelden geweest in de geschiedenis waar handelen conform de regels tot een moreel verkeerde uitkomst leidde – “legal but harmful”, noemen wij dat. Een extreem voorbeeld zijn de wetten van de nazi-regering, maar ook aan op zichzelf goede wetten en procedures kleeft dit risico, als je ze naar de letter volgt in plaats van naar de geest. Binnen organisaties markeren regels de ondergrens, een moreel minimum. Integriteit is de bovenbouw die je toelaat je werk op een behoorlijke manier te doen. Je moet wettelijk gezien inderdaad zorgen dat je met een aantal dingen in orde bent, een deontologische code en zo, maar als je die dingen enkel op papier hebt en er verder niets

Mare Faber:
‘Binnen organisaties markeren regels de ondergrens, een moreel minimum. Integriteit is de bovenbouw die je toelaat je werk op een behoorlijke manier te doen.’

mee doet, leveren ze je niets op.’ Een integriteitscoördinator doet aan preventie, gaat juist om met mogelijke schendingen en ondersteunt bij het installeren van een zekere vorm van moreel leren.

Preventief werken

‘De meeste mensen komen uit knulligheid in de problemen,’ zegt Mare Faber die onder meer als taak heeft regels over het voetlicht te brengen die zulke ‘per-ongelukjes’ helpen voorkomen. ‘Je doet er alles aan om de mensen te laten weten dat de regels er zijn, en vooral ook waarom ze er zijn. Risico-beheersing beschermt mensen tegen misstappen. Zo zal een medewerker die toegang heeft tot een kassa die niet wordt nageteld, het moeilijker vinden te weerstaan aan de verleiding wat geld in eigen zakken te stoppen, dan een medewerker wiens kassa wel wordt nageteld. Erger nog, de medewerker wiens kassa niet wordt nageteld, zal het veel moeilijker hebben een valse beschuldiging van diefstal te weerleggen. Omdat bij de overheid het belasting- en geweldsmonopolie berust, is het extra belangrijk dat medewerkers integer handelen. Iemand die onte-



Benieuwd naar deze morele oordeelsvorming?

Kom proeven van onze dilemmatrainingen of trainingen in morele oordeelsvorming (www.diverscity.be, zoek dilemmatraining) of sluit aan bij modules 5 en 6 van de opleiding tot integriteitscoördinator (www.vvsg.be, zoek integriteitscoördinator)



Joke Smet:
'We ijveren naar het bewustzijn van de hele organisatie, zodat alle medewerkers integer zullen handelen.'

vreden is over een supermarkt, gaat gewoon ergens anders boodschappen doen. Iemand die ontevreden is over het lokale bestuur, kun je moeilijk vragen te verhuizen.'

Daarom brengt Joke Smet per dienst of afdeling de risico's in kaart. 'Daarna sturen we bij waar nodig. Na de risico-analyse starten we verbetertrajecten, zoals de opmaak van een nieuwe deontologische code. De bedoeling van deze en andere veranderingen is de medewerkers op dagelijkse basis een betere bescherming te bieden.'

Want niemand komt naar het werk met het idee om een misstap te begaan. 'Daarom moeten we proberen misstappen te voorkomen door zo goed mogelijk duidelijk te maken wat kan en niet kan,' zegt Kristof Cazaerck. 'We geven aan wat je kunt doen, als dat toch nog niet duidelijk is. Wij werken in Gent met pilots en kijken hoe we een theoretisch ideaal pragmatisch kunnen vertalen naar "het ideale in de Gentse context".'

Omgaan met schendingen

In Gent (en elders) ligt bij het spreken over integriteit al gauw de klemtoon op het omgaan met schendingen. 'Maar de meeste meldingen gaan niet over effectieve schendingen,' zegt Kristof Cazaerck. 'Weliswaar kun je niet alles voorkomen en komen ze wel voor.

Op zo'n moment heeft iedereen recht op zorgvuldig onderzoek, dat niet tot onnodige reputatieschade leidt. Een organisatie heeft een onderzoeksprotocol op maat van de organisatie zelf nodig, met als doel: hoe gaan we bij een melding zorgvuldig te werk?' Volgens Mare Faber moet de integriteitscoördinator bij een vermoeden het hoofd koel houden en de juiste vragen stellen: 'Is er iets aan de hand?', 'Kan de leidinggevende dit oplossen of moeten we meer doen?', 'Kunnen/moeten we dit onderzoeken?' De integriteitscoördinator brengt in deze situaties rust en overzicht. 'Zelf probeer ik me altijd het allerergste en het allerbeste scenario voor te stellen op basis van wat ik op dat moment weet. Op die manier weet ik waarmee ik rekening moet houden. Als integriteitscoördinator neem je iedereen die een rol heeft te vervullen bij de hand, zodat ieder zijn taak op tijd en naar behoren vervult.'

Moreel leren

De medewerkers van het Sint-Niklase bestuur hebben een interne projectgroep integriteit opgericht, geleid door het afdelingshoofd personeel. In deze projectgroep zetelen, naast de integriteitscoördinator, ook de algemeen directeur, de ombudsvrouw en een vertrouwenspersoon. De projectgroep wil integriteit in de hele organisatie laten leven, er een vanzelfsprekendheid van maken. 'We ijveren naar het bewustzijn van de hele organisatie, zodat alle medewerkers integer zullen handelen,' zegt Joke Smet. 'We starten in 2020 met de opleiding voor alle leidinggevenden in het omgaan met professionele dilemma's aan de hand van een stappenplan. Later rollen we dit uit naar alle medewerkers. Met de feedback die uit de training zal komen, verbeteren we onze code en regels.' Voor Mare Faber is moreel leren installeren een heel dankbare taak van de integriteitscoördinator. 'Iedereen wil zijn werk graag goed doen. Het scholen van medewerkers in het nemen van juiste beslissingen bevordert hun professionaliteit en beroepstrots.

Door een open cultuur te installeren vergroot je de ruimte om eigen beslissingen te nemen, om te twijfelen.' Het voordeel is ook dat je als burger altijd goede service krijgt, dat dit niet afhangt van welke medewerker je krijgt toebedeeld. 'Daarom is het onze ambitie om elke medewerker van de stad Gent op maat op te leiden en te informeren,' zegt Kristof Cazaerck. 'Zo zorgen we ervoor dat diensten met een hoger risico intensiever worden opgeleid dan diensten met een lager risico. De risico's zijn bijvoorbeeld hoger bij de diensten die met financiën te maken hebben, maar gezien dit ook logisch is, zijn daar de processen dikwijls al beter beschermd dan op andere diensten. Het proefproject moreel leren gebeurt bij outreachend werken. Daar komen veel minder financiële problemen voor, maar heel andere morele dilemma's. Een dag samenzitten om dilemma's te bespreken bespaart tijd in de toekomst, bijvoorbeeld door een dilemma te bespreken dat vaak aan bod komt.'

Het ideale profiel

'Naast het kunnen lezen en begrijpen van regels en wetten, moet een integriteitscoördinator over hele goede sociale vaardigheden beschikken,' zegt Mare Faber. 'Mensen moeten je kennen: directie, integriteitscoördinatoren uit andere gemeenten en de juridische dienst. Je moet er ook tegen kunnen om huilende of boze mensen te woord te staan. Het is wel opletten dat je niet het geweten van de organisatie wordt. Ook leidinggevenden hebben namelijk taken op het gebied van integriteit. Het is niet de bedoeling dat de integriteitscoördinator die allemaal overneemt. Wel begeleid je hen om hun taken zo goed mogelijk te vervullen.' Daarom is integriteit in het Gentse stadsbestuur een deel van de organisatiecultuur. Gent heeft als credo hiervoor: 'Meer mens, meer oplossingen, minder regels.' Naast een projectleider integriteit krijgt in Gent ook een integriteitscomité vorm. 'Wij hebben het voortouw genomen in het weer levend



Kristof Cazaerck:
'Het is niet omdat één persoon eens in de fout ging, dat alles dichtgebetonneerd moet worden met regels.'

maken van de deontologische code, en zetten in verschillende diensten pilot-projecten op.'

Sint-Niklaas zit nu in de startfase en heeft nog geen echte officiële integriteitscoördinator. Joke Smet volgt de opleiding tot integriteitscoördinator van de VVSG en Diverscity, ze is ook lid van de interne projectgroep integriteit. 'Het valt nog af te wachten of één iemand integriteitscoördinator wordt of dat het een werk voor de projectgroep blijft.'

Lokale besturen die met integriteitsbeleid willen beginnen, houden het beter simpel, toegankelijk en pragmatisch. 'Het is niet omdat één persoon eens in de fout ging, dat alles dichtgebetonneerd moet worden met regels. Vergeet ook de financiële kant van de zaak niet: iedereen vorming geven kost tijd en geld,' zegt Kristof Cazaerck. Dat beeft ook Joke Smet: 'Allereerst is er de

opleiding tot integriteitscoördinator, een allesomvattende opleiding die je op vele vlakken kennis bijbrengt, maar die je vooral de moed en het enthousiasme geeft om echt iets te doen bewegen. Voor besturen waar een echte integriteitscoördinator installeren een stap te ver is, is het belangrijk te beseffen dat alle kleine stapjes een overwinning zijn. Het is belangrijk steun van bovenaf te krijgen, je kunt bijvoorbeeld starten met het schrijven van een nieuwe gedragscode die erop gericht is de medewerkers te beschermen en die daadwerkelijk leeft in de organisatie.' ■

MELANIE DEMAERSCHALK IS LID VAN HET SECRETARIAAT VAN DE REFLECTIEKAMER VAN DE VVSG EN BOUWT MEE AAN HET VVSG-STEUNPUNT INTEGRITEIT.



JCC-Betalen

Een snel, veilig en eenvoudig kassasysteem. Speciaal ontwikkeld voor gemeenten en steden!

Eén betaalsysteem dat breed inzetbaar is binnen uw lokaal bestuur. Hierdoor zijn alle betalingsgegevens centraal inzichtelijk. Of het nu gaat om een bancontact, cash of online betaling. U vindt het allemaal terug in JCC-Betalen. Wel zo overzichtelijk!

JCC-Betalen kan eenvoudig met ieder willekeurig financieel pakket communiceren. Daarnaast kunt u JCC-Betalen integreren met een gesloten betaalsysteem van Cikam of Gunnebo.

We maken gebruik van de nieuwste betaalterminals, voorzien van alle moderne betaalmogelijkheden. Heeft u al betaalterminals? Geen probleem, JCC-Betalen koppelt met de meeste gangbare betaalterminals.

Vraag vrijblijvend een demonstratie aan bij u op locatie via:

www.jccsoftware.be

+31 (0)541 62 70 62 • info@jccsoftware.nl • www.jccsoftware.be

Ik kan zelfs in het gemeentehuis contactloos betalen!
#modern #handig

jccsoftware
let's get it together!