

# Naar vertrouwen in een betrouwbare overheid

Deel 2: Werken aan integriteit



## Colofon

Auteurs: Romy Santpoort en Daan de Bruijn

Redactie: Susanne Conradi

Foto omslag: 123RF

Mei 2023

© Movisie

Te downloaden via: [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken

---

## Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken.

Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

Kijk voor meer informatie op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

# INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
Leeswijzer	4
<b>1 Integriteit</b>	<b>5</b>
Een gebrek aan integriteit als bron van wantrouwen	5
Hoe kunnen gemeenten werken aan integriteit?	6
De regel-georiënteerde benadering	6
De waarden-georiënteerde benadering	7
Leidende principes	7
Moresprudentie	9
<b>2 Werken aan lokale weerbaarheid en netwerkbewustzijn</b>	<b>11</b>
Tot slot	12
<b>Literatuurlijst van geraadpleegde bronnen</b>	<b>13</b>

# INLEIDING

Wat kunnen gemeenten doen om het vertrouwen van inwoners in de gemeente te versterken? Deze vraag staat centraal in het onderzoek 'Naar vertrouwen in een betrouwbare overheid' van Movisie. Op basis van literatuuronderzoek, gesprekken met experts en verschillende bijeenkomsten hebben we in 2022 onderzoek gedaan naar de vertrouwensrelatie tussen inwoners en de overheid en meer specifiek, tussen inwoners en gemeenten. Met dat onderzoek heeft Movisie drie verschillende 'routes' met handelingsperspectieven voor gemeenten geformuleerd. Eerder is de route 'De responsieve lokale overheid' verschenen. Deze tweede route gaat over integriteit.

Een betrouwbare overheid bestaat uit een aantal aspecten zoals responsiviteit, rechtvaardigheid, deskundigheid en integriteit (Suijkerbuijk, 1983). In de eerste route beschreven we hoe gemeenten responsiever en rechtvaardiger kunnen handelen en waarom dat belangrijk is. Deze publicatie richt zich op twee andere belangrijke aspecten van betrouwbaarheid, namelijk integriteit (het willen uitvoeren van de taak van de overheid) en deskundigheid (het kunnen uitvoeren van de taak van de overheid). Hoe kunnen gemeenten en haar vertegenwoordigers het vertrouwen tussen hen en inwoners versterken door te werken aan hun eigen integriteit en deskundigheid?

## Leeswijzer

In onderstaande tekst bespreken we eerst het belang van integriteit van de overheid en de gemeente. Wat bedoelen we met integriteit en hoe heeft het te maken met vertrouwen in de overheid? Daarna bespreken we enkele manieren en (lokale) voorbeelden van hoe gemeenten kunnen werken aan hun integriteit.

# 1 INTEGRITEIT

Als inwoners een inschatting maken of de gemeente wel of niet betrouwbaar is, nemen ze onder andere de integriteit van de gemeente mee. Dan hebben we het over de vraag: wil de gemeente haar taak (het vertegenwoordigen van het algemeen belang) zo goed mogelijk vervullen? (Suijkerbuijk, 1983). Het gaat in dat geval over de eerlijkheid, motieven en intenties van de gemeente en haar medewerkers om te handelen in het algemeen belang (Connelly et al., 2018; Suijkerbuijk, 1983). Zonder vertrouwen in de goede intenties van de gemeente en haar regels zullen inwoners zich ook niet aan de regels die zij stelt houden. Integriteit is daarom essentieel voor een goed functionerende overheid en het vertrouwen die inwoners daarin hebben. Integriteit krijgt vooral aandacht als het gaat om het handelen van bestuurders, wethouders of gemeenteraadsleden. Voor veel inwoners is dat in het dagelijks leven minder zichtbaar. Maar ook in het directe contact tussen inwoners en ambtenaren speelt integer handelen een rol. Ervaringen met bijvoorbeeld een Wmo-consulent in een 'keukentafelgesprek' of met de afdeling werk en inkomen rond een bijstandsaanvraag beïnvloeden het beeld dat een inwoner heeft van de overheid. Welke afwegingen maken medewerkers en welke intenties en motieven spelen daarbij een rol? En hoe transparant zijn ze daarover? De antwoorden op die vragen gaan over de integriteit van de gemeente.

## Een gebrek aan integriteit als bron van wantrouwen

In het voorjaar van 2021 schreven dertig integriteitsdeskundigen een brandbrief aan de Tweede Kamer, waarin ze aandrongen op een systematische aanpak van integriteitsvraagstukken in het publieke domein. Ze schreven: 'De aanhoudende reeks affaires staat niet op zichzelf, maar is symptomatisch voor een systeem dat geleidelijk aan de kwaliteit van publieke dienstverlening alsook de geloofwaardigheid van en het vertrouwen in de overheid ondermijnt (...). Integriteit [is] niet een bijzaak in politiek en ambtelijk handelen maar het fundament waarop behoorlijk bestuur en het democratisch stelsel is gebouwd' (Netwerk Goed Besturen, 2021, p. 2).

De noodzaak voor een systematische aanpak van integriteitskwesties blijkt uit diverse onderzoeken. Uit grootschalig onderzoek onder ambtenaren van overheidsorganisaties blijkt bijvoorbeeld dat medewerkers van gemeenten het vaakst niet-integer gedrag ervaren op de werkvloer (Janssen & Vrieling, 2022). Integriteitskwesties zijn daarnaast ook vaak in het (lokale) nieuws. In 2022 haalden maar liefst 75 integriteitskwesties op verschillende bestuursniveaus het nieuws, zo meldde de politieke integriteitsindex van onderzoeksgroep Follow the Money (2023). De meest voorkomende problemen waren belangenverstrengeling (dubbelfuncties en het laten meespelen van privébelangen) en ongewenst gedrag en misbruik van informatie. Bij belangenverstrengeling handelt een volksvertegenwoordiger of bestuurder niet meer onafhankelijk, maar als onderdeel van een netwerk in het belang van dat netwerk. Dan 'sluit' dat netwerk zich en houden bestuurders elkaar de hand boven het hoofd. Dat noemen we ook wel netwerkontaarding (Bessemers, 2022; Slingerland, 2018).

Er zijn tal van voorbeelden van integriteitskwesties te vinden. Zo stonden recentelijk politici uit Roermond en Den Haag voor de rechter wegens corruptie (Rengers & Dohmen, 2023) en worden ook landelijke politici met regelmaat beticht van corruptie, liegen en het breken van beloftes. Andere voorbeelden van integriteitsschendingen die van grote invloed zijn geweest op het vertrouwen van inwoners vinden we bijvoorbeeld in Groningen rondom de aardgaswinning. Inwoners verloren het vertrouwen in de Rijksoverheid doordat zij keer op keer beloftes deed die niet nagekomen konden worden. Inwoners hadden het idee dat de spelregels steeds veranderden en economische belangen van bedrijven voorgingen (De Nationale

Ombudsman, 2021). Datzelfde speelde rondom de afschaffing van de dividendbelasting voor grote bedrijven, een voorstel waar grote bedrijven veelvuldig contact over hadden met bijvoorbeeld het ministerie van Economische Zaken (Kleinnijenhuis, 2018). Een ander voorbeeld: de gemeente Tubbergen reageerde verrast op het besluit dat de gemeente een asielzoekerscentrum moest gaan huisvesten, terwijl de gemeente al twee maanden van dit besluit afwist (Binnenlands Bestuur, 2023). En de Belastingdienst hield jarenlang een 'zwarte lijst' bij met mogelijke fraudeurs, gebaseerd op onder andere iemands nationaliteit en leeftijd (NOS, 2022). Bij een gebrek aan transparantie ontstaat twijfels bij inwoners: handelt de overheid wel eerlijk en in het belang van inwoners of gaan andere belangen voor?

Een (ervaren) gebrek aan integriteit van de overheid is een belangrijke oorzaak voor inwoners om de overheid te wantrouwen, zo laten bovenstaande voorbeelden zien. De Raad van Openbaar bestuur (2022) beschrijft dat 'de morele dimensie van ambtelijk-uitvoerende taken' in de laatste jaren alsmaar verder op de achtergrond is geraakt. Steeds meer zijn bestuurders en uitvoerders bezig met wet- en regelgeving (waar de overheid zichzelf ook vaak niet aan houdt) en steeds minder met de morele verantwoordelijkheid en integriteit die daarbij komt kijken (Raad voor het openbaar bestuur, 2022). Dat het weleens misgaat, is meestal ook de belangrijkste reden om nóg meer beleid te maken op integriteit en beter en meer te controleren (Hoekstra et al., 2021). Is dat de manier? En wat kunnen gemeenten doen en doen ze al om ervoor te zorgen dat gedragscodes en regels rondom integriteit ook nageleefd worden? Dat bespreken we in de tekst hieronder.

## HOE KUNNEN GEMEENTEN WERKEN AAN INTEGRITEIT?

### De regel-georiënteerde benadering

Er bestaan allerlei manieren voor gemeenten om te werken aan integriteit. Eén manier is het stellen van regels en gedragscodes. Deze benadering noemen Hoekstra, Huberts en Van Montfort (2021) ook wel de 'regel-georiënteerde' benadering van integriteit. Voor iedere overheidsorganisatie is het al wettelijk verplicht om een integriteitsbeleid op te stellen (Hoekstra et al., 2021). De bekendste zijn de verplichte gedragscodes en richtlijnen die gemeenten moeten opstellen voor hun ambtenaren. Daarvoor zijn allerlei hulpmiddelen beschikbaar, zoals de handreiking en [modelgedragscodes integriteit van de VNG](#).

Maar een regel-georiënteerde benadering is nog niet genoeg. Gedragscodes kunnen niet voorkomen dat het weleens misgaat. Vaak is het enkel beleid, gericht op sancties na overtredingen, maar worden ambtenaren niet goed geïnformeerd over de bredere aanpak en het belang daarvan. Uit een inventarisatie onder zestig gemeenten door een advocatenkantoor blijkt dat het onderwerp integriteit en het in praktijk brengen ervan vooral bij de introductie van nieuwe ambtenaren een onderwerp is dat later niet meer opgevolgd wordt (Boonstra, 2022).

Hoe zorg je er als gemeente voor dat regels en afspraken rondom integriteit binnen de gemeente gedragen en nageleefd worden? In een vergelijkend onderzoek in 3 Europese gemeenten werd een beoordelingskader ontwikkeld om de kwaliteit van lokale integriteitssystemen te beoordelen (zie onderstaand kader). Het in de praktijk brengen van de verschillende onderdelen van het beoordelingskader vormt daarbij een praktische leidraad. Om managers en leidinggevenden hierbij te ondersteunen, is scholing en supervisie wenselijk. En om de bestaande regels en normen inzichtelijk te maken, wordt aanbevolen om alle voor de organisatie relevante waarden en normen in één centrale integriteitscode onder te brengen (Hoekstra et al., 2021).

De gemeente Amsterdam heeft dat invulling gegeven bij een centraal 'Bureau Integriteit'. Deze afdeling binnen de gemeente helpt ambtenaren bij het integer worden, zijn en blijven. Het ondersteunt de gemeente én inwoners met advies, trainingen, onderzoek, een centrale vertrouwenspersoon en een meldpunt integriteit (Gemeente Amsterdam, 2022). Een centraal bureau integriteit is natuurlijk niet haalbaar voor elke gemeente. Sommige gemeenten stellen ook wel integriteitsfunctionarissen aan die als aanjager ervoor zorgt dat er draagvlak is voor het beleid en dat het gevolgd wordt.

De VNG heeft voor gemeentebestuurders een uitgebreide toolkit integriteit ontwikkeld.

### Beoordelingskader kwaliteit integriteitssystemen op hoofdlijnen

1. Aandacht/agenderen: aandacht voor integriteit binnen alle geledingen en op alle niveaus van de organisatie, geïntegreerd in het personeelsbeleid, extern gecommuniceerd en voorzien van voldoende middelen.
2. Duidelijkheid/specificeren: het integriteitsbegrip en -beleid zijn duidelijk gedefinieerd, (maatschappelijk) gemotiveerd en samenhangend geoperationaliseerd.
3. Ethisch leiderschap: het management geeft zelf het goede voorbeeld, staat open voor medewerkers en steunt en handhaaft het integriteitsbeleid.
4. Evenwichtige strategie/balanceren: aandacht voor een evenwichtige en samenhangende integriteitsstrategie die zowel waarden-georiënteerd (training en morele bewustwording) als ook regel georiënteerd is (regels, toezicht en sancties).
5. Organiseren: aanwezigheid van integriteitsmaatregelen en -instrumenten, zoals: gedragscode, specifieke regelgeving, meldprocedure, integratie in personeelsbeleid, training, vertrouwenspersoon, meldpunt, onderzoeksprotocol, registratie en rapportage, risicoanalyse, integriteitsbureau of -functionaris.
6. Reflecteren/kritische reflectie en evaluatie: periodiek monitoren en evalueren van beleid en systeem qua implementatie en werking, daarvan leren, en externe verantwoording.

Bron: Hoekstra, Huberts en Van Montfort, 2021, *Lokale integriteitssystemen in Nederland, Duitsland en Vlaanderen: Wat er is en wat daarvan te leren valt*

### De waarden-georiënteerde benadering

Steeds vaker werken gemeenten op andere manieren aan integriteit dan via verplicht beleid en regelgeving. Naast de regel-georiënteerde benadering benoemen Hoekstra, Huberts en Van Montfort (2021) ook de 'waarden-georiënteerde' benadering met aandacht voor training, bewustwording, internalisatie en moreel oordeelsvermogen. Het beoordelen van (iemand's) integriteit is geen zwart-wit kwestie. Wat we integer vinden kan veranderen en vaak is er een groot grijs gebied waarin het duiden en beoordelen van integriteit heel ingewikkeld is (Slingerland, et al., 2022). We bespreken hieronder drie manieren om hiermee om te gaan: via leidende principes, moresprudentie en het werken aan lokale weerbaarheid en netwerkbewustzijn.

### Leidende principes

Integriteit van de gemeente krijgt voor veel inwoners een gezicht wanneer ze hulp of ondersteuning aanvragen bij de gemeente en te maken krijgen met ambtenaren in de uitvoering. Het handelen van deze ambtenaren kan het vertrouwen in de gemeente bepalen. Leidende principes kunnen ambtenaren in de

uitvoering (evenals op andere niveaus) helpen om te laten zien waar zij voor staan. Leidende principes zijn vuistregels die richting geven aan het handelen van mensen, zodat je weet dat je de goede dingen doet, op de juiste manier. Het zijn waarden die sturend zijn in de besluitvorming en uitvoering (Sok & Salomé, 2020). Leidende principes kunnen gaan over transformatiedoelen en hoe je die wilt bereiken, of over waarden: wat vind je als gemeente belangrijk en hoe wil je met elkaar en inwoners werken? Dat kan van alles zijn: transparant, eerlijk, verantwoordelijk, gelijkwaardig, eenvoudig, gastvrij, enzovoorts.

Leidende principes formuleer je samen met bestuurders, uitvoerende professionals, partners én inwoners. Dat biedt een kans om gedurende dat proces van elkaar te leren en ervoor te zorgen dat ze gedragen worden door alle betrokkenen. Ook kunnen leidende principes helpen om waarden die je belangrijk vindt voor het handelen van de gemeente stevig te verankeren in de organisatie en met inwoners te communiceren: hier willen we elkaar aan houden en hier kunnen we elkaar op aanspreken. In het kader hieronder lees je hoe de gemeente Almere samen met inwoners leidende principes heeft geformuleerd.

### **Bouwen aan vertrouwen met leidende principes in de gemeente Almere**

In de gemeente Almere woont een groot aantal gedupeerden van de kinderopvangtoeslagaffaire. Velen zijn het vertrouwen in de overheid en gemeenten verloren. Uit rondetafelgesprekken en interviews met inwoners bleek een grote afstand tussen ervaringen van inwoners en beleid en uitvoering van de gemeente. De gemeente heeft samen met inwoners en professionals een set van leidende principes opgesteld die sturend zijn voor het handelen en gedrag van medewerkers. Met als doel te bouwen aan vertrouwen. Het gaat om de principes gastvrijheid, verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid, vakmanschap, luisteren, gelijkwaardigheid en ervaringsdeskundigheid. Deze principes, waarmee op kleine schaal in bepaalde teams al wordt geëxperimenteerd, moeten bijdragen aan het herstellen van de vertrouwensrelatie tussen inwoners en de gemeente. Professionals én inwoners kunnen elkaar namelijk op deze principes aanspreken en worden expliciet uitgenodigd om dat ook te doen. Zo is het 'College van Herstelexperts', ingesteld naar aanleiding van de kinderopvangtoeslagaffaire, nog steeds nauw betrokken bij de formulering, concretisering en implementatie van de Leidende Principes. [In een interview met twee medewerkers van de gemeente Almere kun je hier meer over lezen.](#)

Het opstellen van leidende principes is een waardevol proces op zich. In de gemeente Almere (zie bovenstaand kader) hebben inwoners actief deelgenomen aan de formulering van de leidende principes. Uit dat proces zijn ook kleine verbeteracties gekomen, bijvoorbeeld rondom het principe 'gastvrijheid'. Zo namen inwoners vaak de telefoon niet op bij het zien van een anoniem nummer en dat maakt terugbellen voor inwoners bij een gemiste oproep niet mogelijk. Sinds kort bellen ambtenaren inwoners weer met nummerherkenning. Dat is veel prettiger voor inwoners, maar scheelt ook veel terugbelnotities vanuit het centrale klantcontactcentrum.

De gemeente Súdwest-Fryslân heeft in samenspraak met inwoners leidende principes geformuleerd om richting te geven aan duurzaamheidsbeleid. In het kader hieronder lees je hoe die tot stand zijn gekomen en in de praktijk worden gebruikt.



### Leidende principes bij verduurzaming in de gemeente Súdwest Fryslân

In 2020 heeft de gemeente Súdwest-Fryslân inwoners gevraagd wat zij belangrijk vinden bij de verduurzaming van energie in de gemeente. Reacties van 1376 inwoners hebben geleid tot vijf leidende principes voor de gemeente die richting geven bij het ontwikkelen en uitvoeren van plannen rondom duurzame energie:

1. Wij willen ons geluk behouden.
2. Versterk de zelfbeschikking van de Mienskip.
3. Help ons om het samen te doen; van zelfbeschikking naar 'samenbeschikking'.
4. Heb oog voor rechtvaardigheid en een eerlijke verdeling.
5. Wees toekomstgericht.

Bron: (NPBO, 2020, p. 4)

Deze leidende principes zijn verder uitgewerkt in concrete adviezen. Inwoners vragen de gemeente bijvoorbeeld rekening te houden met de Friese natuur en het landschap (leidende principe 1: Wij willen ons geluk behouden) en geef de Mienskip (de gemeenschap) zoveel mogelijk ruimte om het zélf te doen (leidende principe 2: Versterk de zelfbeschikking van de Mienskip) (NPBO, 2020). Deze principes worden nu gebruikt bij bijvoorbeeld afwegingen om het opwekken van duurzame energie door het plaatsen van windmolens toe te staan (Gemeente Súdwest-Fryslân, 2022).

Om op de lange termijn bij te kunnen dragen aan de integriteit van de gemeente, is het belangrijk dat de leidende principes daadwerkelijk richting geven aan het beleid en het handelen van alle medewerkers van de gemeente. Daarvoor is het bijvoorbeeld nodig dat de leidende principes realistisch zijn, breed gedragen worden en doorlopend onder de aandacht gebracht worden (Sok & Salomé, 2020)

### Moresprudentie

Het begrip 'moresprudentie' komt uit het sociaal werk en de bedrijfsethiek. Het wordt in het sociaal werk gedefinieerd als 'dilemma's en casuïstiek die helpen om morele vragen te herkennen, te onderzoeken en te beantwoorden' (Jaap Buitink et al., 2019). Om gemeentebestuurders handvatten te bieden bij integriteitskwesaties werd het concept 'moresprudentie' uitgediept en praktisch toepasbaar gemaakt voor wethouders. In opdracht van de Wethoudersvereniging is een toolbox integriteit voor wethouders ontwikkeld. Het doel: lokale bestuurders toerusten zodat zij de uitdagingen van het lokale bestuur het hoofd weten te bieden. En dat ze met vol vertrouwen en een goed ontwikkeld moreel kompas het juiste kunnen doen wanneer zij in 'grijs gebied' terechtkomen. Niet alleen wetten en regels zijn richtinggevend bij het bepalen van wat in een concrete situatie integer is, maar vooral ook de moraliteit en het doorlopen van een proces van moreel beraad (Slingerland, et al., 2022).

Als je moresprudentie toepast, verzamel je op systematische wijze kennis en inzichten over de morele aspecten van het werk en hoe je daarmee kunt omgaan. Het kan de uitkomst zijn van een moreel beraad, waarbij diepgaand en open over morele afwegingen en keuzes wordt gesproken (Hendrickx & Gool, 2022). Moresprudentie is dan op twee manieren waardevol. Ten eerste zorgt het gesprek zelf voor individuele én gezamenlijke bewustwording. Ten tweede zorgt de uitkomst van dat gesprek en het documenteren van het proces voor nuttige informatie en een leidraad voor toekomstig gebruik. Moresprudentie doe je in groepsverband. Samen analyseer je een vraagstuk stap voor stap. Je moet het eerst eens zijn over de

feiten, maar over morele aspecten (was dit het juiste om te doen?) kan en mag iedereen van mening verschillen. Het gesprek gaat over de betrokkenen bij het vraagstuk, hun acties en belangen die daarbij een rol spelen. Door het gesprek hierover samen te voeren gaat het niet alleen om dat specifieke vraagstuk, maar over de morele waarde van het collectief: van iedereen die aan het gesprek deelneemt (Slingerland, et al., 2022)

## 2 WERKEN AAN LOKALE WEERBAARHEID EN NETWERKBEWUSTZIJN

Een tweede manier om aan integriteit te werken is via lokale weerbaarheid en het netwerkbewustzijn van ambtenaren. Zo zien we in de laatste jaren dat 'lokale weerbaarheid' op de agenda van veel gemeenten staat. Daarmee bedoelen we het kunnen omgaan met mogelijke ondermijning van de integriteit en functioneren van de gemeente, zoals criminaliteit, omkoping of bedreiging. Het vergroten van weerbaarheid vraagt onder andere het creëren van bewustzijn over het belang van weerbaarheid en het zorg dragen voor de veiligheid van medewerkers. De Hogeschool Saxion ontwikkelde in opdracht van de gemeente Eindhoven twee tools die gemeenten helpen bij de selectie en screening van bestuurders (zie onderstaand kader).

Lector Willeke Slingerland is als onderzoeker vanuit Saxion betrokken bij de ontwikkeling van de weerbaarheidsscan. Slingerland wijst op het belang van netwerkbewustzijn onder lokale bestuurders in gemeenten. Uit onderzoek blijkt dat bestuurders vaak onbewust vooral in homogene netwerken opereren waarin zij veelal dezelfde mensen tegenkomen. Dit vergroot enerzijds de kans op wat Slingerland 'netwerkcorruptie' noemt (Slingerland, 2018) en anderzijds ontnemen dergelijke netwerken bestuurders de blik op 'ongekende belangen' (Braun, 2022). Daardoor kan hiervoor een blinde vlek ontstaan. Responsiever zijn voor alle belangen en perspectieven rond een bepaald beleidsvraagstuk is niet gemakkelijk, maar wel nodig om integrale besluiten te nemen. Daarvoor is het ook nodig dat er geïnvesteerd wordt in ambtelijk vakmanschap om achter die ongekende belangen te komen (Braun, 2022).

### **De weerbaarheidscheck- en scan voor politieke partijen**

In opdracht van de Gemeente Eindhoven ontwikkelde Hogeschool Saxion (samen met de Taskforce RIEC Brabant-Zeeland en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) twee tools die gemeenten helpen bij de selectie en de screening van bestuurders. De weerbaarheidscheck is ontwikkeld als instrument voor politieke partijen en heeft als doel kandidaat-raadsleden en kandidaat-wethouders weerbaar te maken voor de uitdagingen die bij hun werk komen kijken. Het helpt de partij en kandidaten bewust te maken van de rol die iemands netwerk kan hebben bij het integer functioneren als bestuurder of volksvertegenwoordiger. De weerbaarheidsscan is een vragenlijst waarmee (kandidaat-)bestuurders een basiscontrole integriteit kunnen doen, maar ook netwerken en mogelijke risico's van die netwerken in beeld kunnen brengen.

### **Toolkit democratische weerbaarheid voor politieke ambtsdragers**

De toolkit democratische weerbaarheid is ontwikkeld voor politieke ambtsdragers en helpt hen inzicht te krijgen in de keuzes die ze maken en wat ze meedragen. Hoe kun je omgaan met ondermijning zoals omkoping of bedreiging en hoe blijf je 'democratisch weerbaar'? De toolkit bestaat uit onder andere een zelftest en helpt je in te schatten welke risico's er bij het werkgebied van de gebruiker bestaan. Ook biedt de toolkit concrete tips en handreikingen om mee aan de slag te gaan.

### **Tot slot**

In deze route hebben we laten zien waarom het als overheid belangrijk is om integer te zijn. En waarom integriteit belangrijk is voor het vertrouwen tussen burgers en de overheid, tussen inwoners en gemeenten. De route en de besproken voorbeelden laten zien dat integriteit een cruciaal aspect is voor een betrouwbare overheid, maar ook dat het niet gemakkelijk is om aan te werken. Bovenstaande manieren zijn dan ook niet dé manieren om dit te doen, maar bieden hopelijk inspiratie aan gemeenten om eens in de spiegel te kijken en nieuwe ideeën op te doen. Het werken aan integriteit vergt een lange adem en vooral betrokkenheid op alle niveaus: inwoners, uitvoerders, beleidsmakers, bestuurders, politici enzovoorts.

# LITERATUURLIJST VAN GERAADPLEEGDE BRONNEN

- Bessems, K. (2022, maart 11). Het is kommer en kwel met de democratie: Overal spelen bestuurders elkaar de bal toe. *de Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/het-is-kommer-en-kwel-met-de-democratie-overal-spelen-bestuurders-elkaar-de-bal-toe~b92a5cbcb/>
- Binnenlands Bestuur. (2023, februari 9). Tubbergen wist al van dwangoptie. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/wethouder-tubbergen-kon-niet-verrast-zijn>
- Boonstra, W. (2022, juni 23). Gemeenten passief bij creëren moreel besef. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/juridisch/integriteit-een-werkwoord>
- Braun, C. (2022, september 16). Ongekende belangen: Over maatschappelijke democratie en bestuurlijke responsiviteit. <https://grenzeloosamenwerken.pleio.nl/attachment/da61d8de-91d7-4663-acc4-4350984b0445>
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2018). Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*, 44(3), 919–945. <https://doi.org/10.1177/0149206315596813>
- De Nationale Ombudsman. (2021). *Verscheurd vertrouwen: Hoe kan de overheid de relatie met bewoners in aardgasgebieden versterken? Een reconstructie van onderzoek en aanbevelingen*. De Nationale Ombudsman. [https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/bijlage/Verscheurd%20vertrouwen%20-%20reconstructie%20aanbevelingen%20en%20onderzoek%20schadeproblematiek%20Noord-Nederland\\_1.pdf](https://www.nationaleombudsman.nl/system/files/bijlage/Verscheurd%20vertrouwen%20-%20reconstructie%20aanbevelingen%20en%20onderzoek%20schadeproblematiek%20Noord-Nederland_1.pdf)
- Follow the Money. (2023, maart 15). *CDA heeft voor het derde jaar op rij de meeste integriteitsaffaires*.
- Follow the Money - Platform voor onderzoeksjournalistiek. <https://www.ftm.nl/artikelen/integriteitsindex-netwerkcorruptie>
- Gemeente Amsterdam. (2022). *Jaarverslag 2021 Bureau Integriteit*. Gemeente Amsterdam. [https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/866195/jaarverslag\\_2021\\_bureau\\_integriteit.pdf](https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/866195/jaarverslag_2021_bureau_integriteit.pdf)
- Gemeente Súdwest-Fryslân. (2022). *Beleidsregel toetsingskader kleine windturbines Súdwest-Fryslân*.
- Gemeente Súdwest-Fryslân. [https://www.ruimtelijkeplannen.nl/documents/NL.IMRO.1900.2020PPklturbineSWF-vast/b\\_NL.IMRO.1900.2020PPklturbineSWF-vast\\_bijlage4.pdf](https://www.ruimtelijkeplannen.nl/documents/NL.IMRO.1900.2020PPklturbineSWF-vast/b_NL.IMRO.1900.2020PPklturbineSWF-vast_bijlage4.pdf)

Hendrickx, M., & Gool, J. van. (2022, juli 8). *Opinie: Geef lokale bestuurders de ruimte om het gesprek over integriteit te voeren*. de Volkskrant. <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/opinie-geef-lokale-bestuurders-de-ruimte-om-het-gesprek-over-integriteit-te-voeren~b8df6efc/>

Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2021). *Lokale integriteitssystemen in Nederland, Duitsland en Vlaanderen: Wat er is en wat daarvan te leren valt*. Vrije Universiteit van Amsterdam. [https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/rapport\\_lokale\\_integriteitssystemen\\_11.02.2021.pdf](https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/rapport_lokale_integriteitssystemen_11.02.2021.pdf)

Jaap Buitink, Jan Ebskamp, & Groothoff, R. (2019). *Moresprudentie: Ethiek en beroepscode in het sociaal werk*. ThiemeMeulenhoff.

Janssen, T., & Vrielink, S. (2022). *Kernrapport Werkonderzoek 2022*. Het ministerie van Binnenlandse Zaken, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Centraal Bureau voor de Statistiek.

Kleinnijenhuis, J. (2018, april 24). Shell en Unilever spelen de hoofdrol in memo's over dividendbelasting. *Trouw*. <https://www.trouw.nl/nieuws/shell-en-unilever-spelen-de-hoofdrol-in-memo-s-over-dividendbelasting~b8cda45e/>

Netwerk Goed Besturen. (2021). *Brandbrief Integriteit: Oproep tot Systematische en Integrale Aanpak Integriteitsvraagstukken*. <https://www.uu.nl/sites/default/files/Brandbrief%20Integriteit.pdf>

NOS. (2022, april 12). *Recordboete voor Belastingdienst vanwege zwarte lijst*. <https://nos.nl/artikel/2424861-recordboete-voor-belastingdienst-vanwege-zwarte-lijst>

NPBO. (2020). *De energietransitie als 'samenbeschikking' van gemeente en Mienskip*. Nederlands Platform Burgerparticipatie en Overheidsbeleid.

Raad voor het openbaar bestuur. (2022). *Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur*. [Rapport]. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. <https://doi.org/10/gezag-herwinnen.-over-de-gezagswaardigheid-van-het-openbaar-bestuur>

Rengers, M., & Dohmen, J. (2023, januari 20). *Richard de Mos bedreef volgens hemzelf slechts 'ombudspolitiek'. Vindt de rechter dat ook?* NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/01/20/in-zaak-de-mos-staat-zijn-ombudspolitiek-voor-de-rechter-a4154901>

Slingerland, W. (2018). *Network corruption: When social capital becomes corrupted: Its meaning and significance in corruption and network theory and the consequences for (EU) policy and law* [Vrije Universiteit]. <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/58753195/complete+dissertation.pdf>

Slingerland, W., van der Wal, R., & ten Kate, J. (2022). *Literatuuronderzoek. Definities van moresprudentie*. Wethoudersvereniging. [https://www.wethoudersvereniging.nl/assets/documents/WHV\\_Literatuuronderzoek\\_moresprudentie\\_05.pdf](https://www.wethoudersvereniging.nl/assets/documents/WHV_Literatuuronderzoek_moresprudentie_05.pdf)

Sok, K., & Salomé, L. (2020). *Leidende principes geven richting aan het sociaal domein*. Movisie.  
<https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2020-12/Leidende-principes.pdf>

Suijkerbuijk, P. a. G. M. (1983). *Politiek vertrouwen: Begripsvorming, meting en validering*.  
<https://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/148324>