



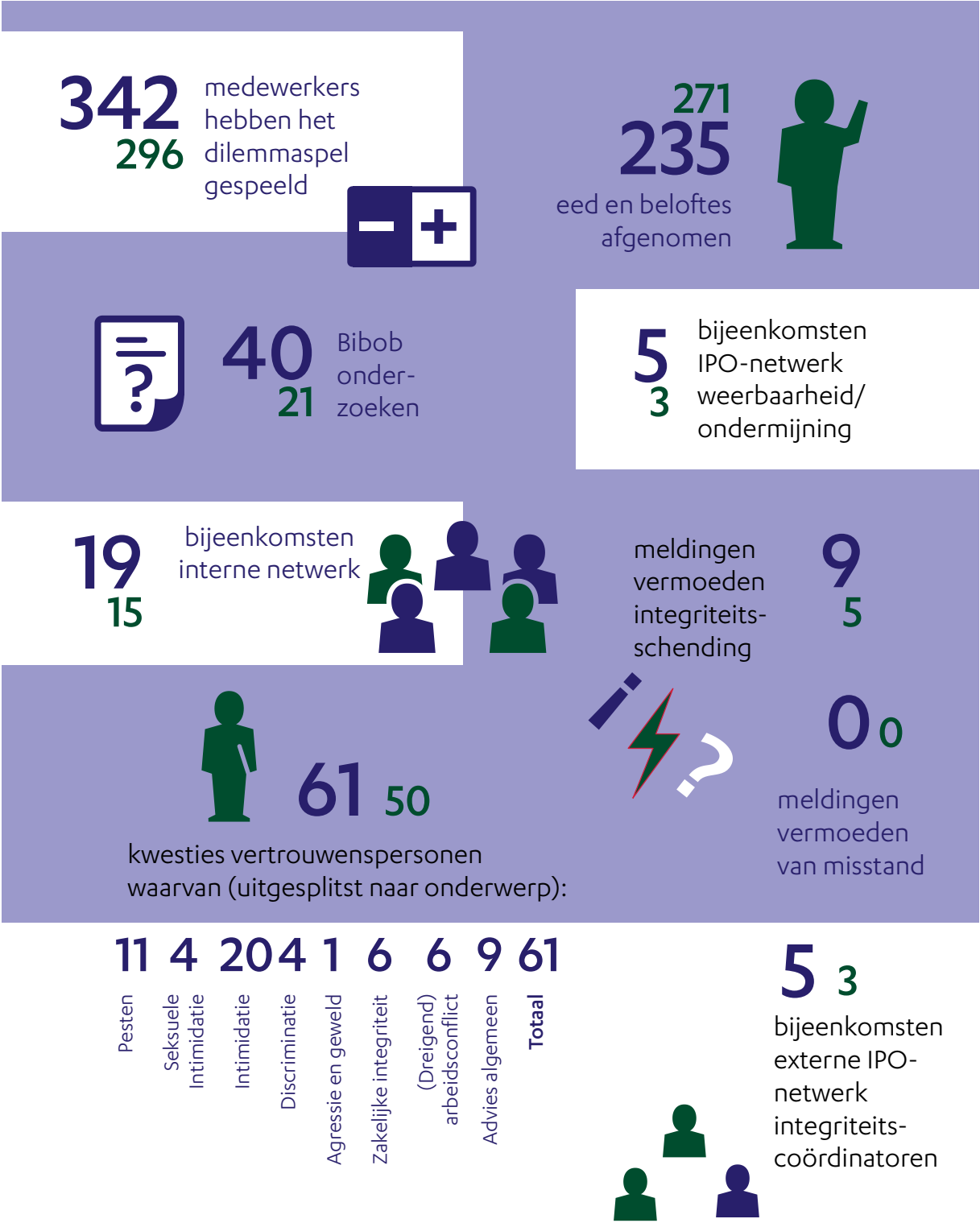
provincie
Zuid-Holland

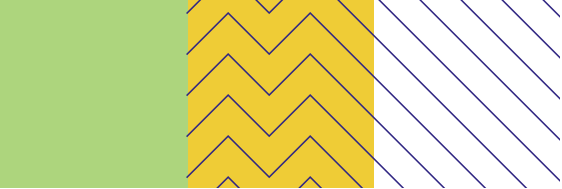


Jaarrapportage Ambtelijke integriteit 2025

Krachtig Zuid-Holland

Factsheet 2025 2024





Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Samenvatting	4
1.2	Afbakening	5
2	Visie ambtelijke organisatie op ambtelijke integriteit	6
2.1	Definities	6
2.2	Veilige werkcultuur	7
3	Activiteiten ter bevordering van integer handelen	8
3.1	Eed of belofte	9
3.2	Dilemmaspel en vergroten integriteitsbewustzijn	9
3.3	Meldprocedure	9
3.4	Weerbare overheid: bestuurlijke integriteit en ondermijning	9
4	Meldingen, onderzoeken en gesprekken	11
4.1	Regeling Melden vermoeden van een misstand	11
4.2	Meldingen Zakelijke integriteit	11
4.3	Meldingen sociale integriteit	12
4.4	Klachten bij de Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (LKOOG)	12
4.5	Preventief integriteitsonderzoek	12
4.6	Wet Bibob	12
4.7	Vertrouwenspersonen	13
4.8	Overzicht meldingen 2025	14
4.9	Vragen en signalen 2025	16
5	Actiepunten team ambtelijke integriteit vorig en komend jaar	18
5.1	Uitvoering actiepunten voorgaande rapportage	18
5.2	Actiepunten 2026	18



1 Inleiding

Voor u ligt de jaarrapportage ambtelijke integriteit 2025 van de provincie Zuid-Holland. In deze rapportage blikken wij terug op hoe in 2025 binnen de ambtelijke organisatie invulling is gegeven aan het integriteitsbeleid. Dit beleid ondersteunt medewerkers bij het zorgvuldig en professioneel handelen in een werkomgeving die steeds complexer wordt en waarin integriteitsvraagstukken zich niet altijd laten vangen in vaste kaders.

Het jaar 2025 was het eerste volledige jaar waarin de provincie beschikte over een centraal meldpunt ambtelijke integriteit. In dit jaar is zichtbaar geworden dat het meldpunt goed wordt gevonden en benut

In 2025 is opnieuw ingezet op het versterken van integriteitsbewustzijn, het bevorderen van goed ambtelijk handelen en het tijdig herkennen en bespreken van risico's, zoals belangenverstrengeling, ongewenst gedrag, discriminatie en misbruik van bevoegdheden.

Deze jaarrapportage beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen en activiteiten op dit terrein. Daarnaast wordt zowel kwantitatief als inhoudelijk ingegaan op meldingen en signalen van (vermoedens van) integriteitsschendingen, waarbij nadrukkelijk aandacht is voor de context waarin deze zijn ontstaan en de wijze waarop zij zijn opgepakt. Ook wordt stilgestaan bij de werkzaamheden en inzichten van de teams ambtelijke en bestuurlijke integriteit, het team Bibob en de vertrouwenspersonen.

1.1 Samenvatting

In 2025 stond ambtelijke integriteit nadrukkelijk in het teken van ontwikkeling en toepassing in de dagelijkse praktijk. Waar het beleid al langer is verankerd, lag de nadruk dit jaar op het

daadwerkelijk gebruik ervan: het voeren van het gesprek, het herkennen van dilemma's en het tijdig betrekken van de juiste ondersteuning.

Een belangrijke ontwikkeling daarbij is dat 2025 het eerste volledige jaar is waarin het centrale meldpunt integriteit functioneert. In de praktijk blijkt dat dit meldpunt niet alleen wordt benut voor het doen van formele meldingen, maar ook voor het bespreken van vragen, dilemma's en signalen. Medewerkers, Leidinggevenden, ambtelijk opdrachtgevers en M&O-professionals weten het meldpunt steeds beter te vinden. Dit draagt bij aan een werkwijze waarin kwesties eerder worden besproken en afgewogen, in plaats van pas wanneer situaties escaleren.

Deze ontwikkeling past bij de realiteit van het ambtelijk werk, waarin niet alle situaties eenduidig zijn en regels niet altijd direct houvast bieden. Integriteit vraagt daarom niet alleen om kaders, maar ook om professionele oordeelsvorming en het gesprek hierover binnen de organisatie.

In 2025 zijn negen formele meldingen gedaan van vermoedens van integriteitsschendingen of misstanden. Dit is een stijging ten opzichte van het voorgaande jaar, maar blijft in verhouding tot de omvang van de organisatie (circa 2.200 medewerkers) beperkt. Tegelijkertijd geeft dit aantal slechts een deel van het beeld. Een belangrijk deel van de integriteitsvraagstukken komt naar voren in de vorm van signalen, adviesvragen en gesprekken, die vaak in een vroeg stadium worden opgepakt. Dit draagt bij aan tijdige reflectie, preventie en een zorgvuldige omgang met integriteitskwesties binnen de organisatie.

Ook het gebruik van andere integriteitsvoorzieningen nam toe. De vertrouwenspersonen werden in 2025 61 keer benaderd, tegenover 50 keer in 2024 en 39 keer in 2023. De aard van deze contacten laat zien

dat medewerkers de vertrouwenspersonen weten te vinden voor uiteenlopende vraagstukken op het gebied van integriteit, omgangsvormen en sociale veiligheid.

De toename van het aantal raadgevingen en gesprekken past ook bij de groei van de organisatie in de afgelopen jaren. Met een uitbreiding van ongeveer 1.600 naar 2.200 medewerkers is het aantal situaties waarin afstemming en duiding nodig is, vanzelfsprekend toegenomen.

Tegelijkertijd blijft het belangrijk te onderkennen dat de organisatie onderdeel is van een bredere maatschappelijke context, waarin integriteitsvraagstukken vaker zichtbaar zijn en ook toenemende aandacht krijgen in de media.

De ervaringen uit 2025 laten zien dat het tijdig bespreken van signalen en dilemma's bijdraagt aan zorgvuldige afhandeling en in veel gevallen voorkomt dat situaties verder escaleren. Dit vraagt blijvend aandacht voor een open cultuur, duidelijke kaders en toegankelijke ondersteuning.

In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de meldingen, signalen en de wijze waarop hiermee in de praktijk is omgegaan.

1.2 Afbakening

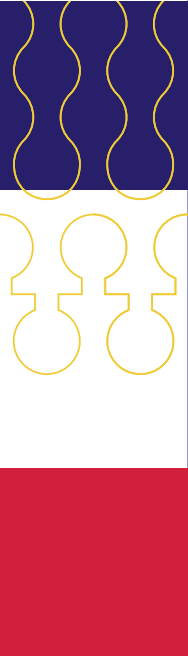
Provinciale Staten (PS), Gedeputeerde Staten (GS) en de ambtelijke organisatie besteden ieder vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid aandacht aan integriteit. Deze jaarrapportage geeft inzicht in het integriteitsbeleid binnen de ambtelijke organisatie en de wijze waarop hier in 2025 uitvoering aan is gegeven. Met deze rapportage wordt invulling gegeven aan de wens om open en transparant te zijn over het eigen handelen.

Tegelijkertijd wordt integriteit binnen de provincie in samenhang gezien. In 2025 is, samen met collega's die zich bezighouden met bestuurlijke integriteit,

verkend op welke wijze ambtelijke en bestuurlijke integriteit elkaar kunnen versterken en waar meer samenhang mogelijk is. Deze verkenning bevindt zich nog in een oriënterende fase en maakt geen onderdeel uit van de inhoudelijke reikwijdte van deze rapportage, maar vormt wel een relevante context.

In de volgende hoofdstukken wordt de visie van de ambtelijke organisatie op ambtelijke integriteit uiteengezet. Daarnaast licht deze rapportage de meldpunten en meldprocedure toe, worden de uitgevoerde activiteiten beschreven, wordt inzicht gegeven in meldingen en signalen en de wijze waarop deze zijn opgepakt, en wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde integriteitsbeleid. Tot slot worden de belangrijkste aandachtspunten en actiepunten voor het komende jaar benoemd.





2 Visie ambtelijke organisatie op ambtelijke integriteit

De provincie Zuid-Holland beschouwt integriteit als een essentieel onderdeel van professioneel handelen en geeft daar invulling aan via een samenhangend geheel van beleid, regels en afspraken. Dit integriteitsbeleid is gebaseerd op geldende wet- en regelgeving en nader uitgewerkt in interne kaders, waaronder de nota 'Integriteit is van ons allemaal' en de gedragscode.

In deze kaders zijn de uitgangspunten voor integer handelen vastgelegd, evenals de procedures en voorzieningen die medewerkers ondersteunen bij het omgaan met integriteitsvraagstukken. Met de invoering van de vernieuwde meldprocedure en de inrichting van het meldpunt integriteit in 2024 is hierin een belangrijke stap gezet. Deze ontwikkelingen laten zien dat levend beleid zich blijft ontwikkelen en benadrukt de noodzaak om de bestaande documenten te actualiseren, zodat zij blijven aansluiten op de praktijk. Deze actualisatie krijgt in 2026 verder vorm met onder andere een nieuwe gedragscode.

Het handelen van medewerkers wordt mede gestuurd door de kernbegrippen van de provincie:

- Dienstbaarheid
- Professionaliteit
- Onafhankelijkheid
- Verantwoordelijkheid
- Betrouwbaarheid
- Zorgvuldigheid

Deze kernwaarden geven richting aan het dagelijks werk en vormen het referentiekader voor gedrag en besluitvorming, juist in situaties waarin niet alles vooraf is vastgelegd.

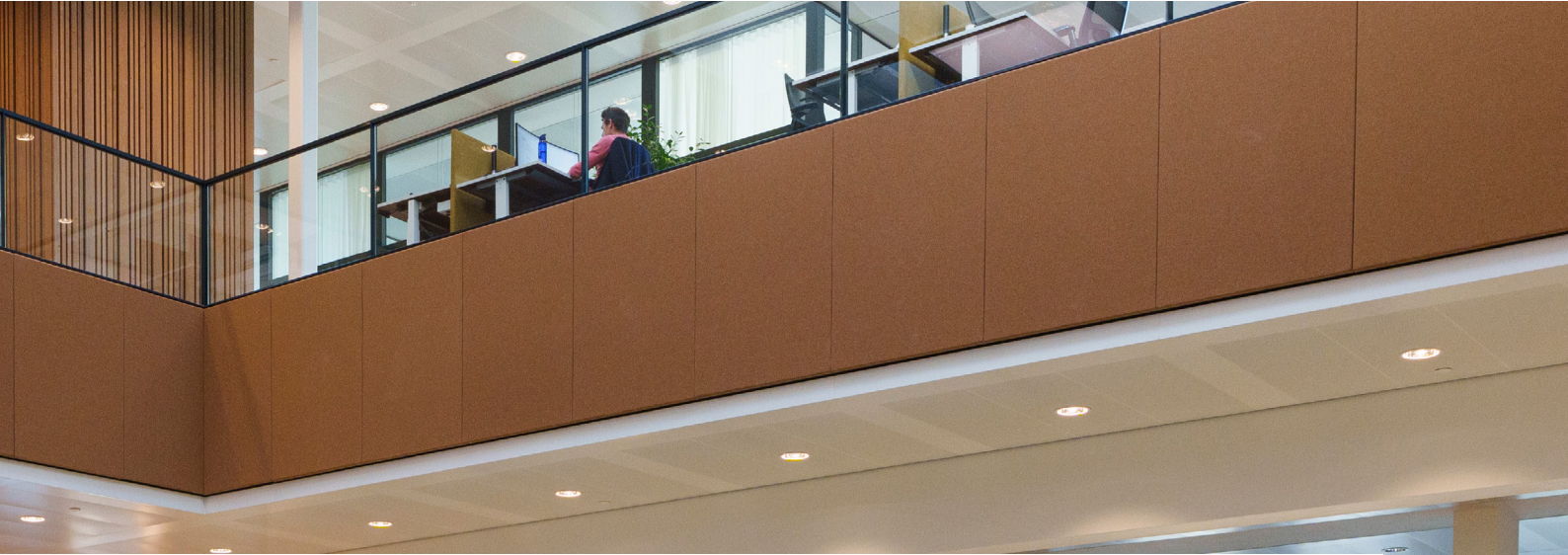
Binnen de provincie wordt integriteit opgevat als de mate waarin medewerkers handelen in overeenstemming met algemeen aanvaarde normen en waarden, en daarin bewuste keuzes maken. Dit sluit aan bij het begrip 'goed ambtelijk handelen' zoals opgenomen in de Ambtenarenwet. Integriteit is daarmee niet alleen verbonden aan het individu, maar ook aan het functioneren en de geloofwaardigheid van de organisatie als geheel.

2.1 Definities

We onderscheiden *sociale* en *zakelijke* integriteit en *misstanden*.

Sociale integriteit betreft ongewenst gedrag. Denk aan pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie, agressie en geweld. Voor meldingen of klachten op het terrein van ongewenst gedrag zijn wij ook aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (LKOG).

Zakelijke integriteit omvat thema's als fraude, corruptie, chantage, lekken van informatie en ondermijning. Dit gaat over hoe je omgaat met informatie, of je geschenken en giften aanneemt of uitnodigingen voor lunches, diners, recepties en dergelijke accepteert. Denk ook aan diefstal, inclusief meenemen van provinciale eigendommen zonder toestemming, het niet juist registreren van verlof, werktijden en declaraties en aan ondermijnende activiteiten (vermenging van de onderwereld met de bovenwereld). Denk bijvoorbeeld aan betrokkenheid van ambtenaren bij witwassen van geld dat voortkomt uit criminele activiteiten.



Misstanden Onder een misstand wordt, in overeenstemming met de Wet bescherming klokkenluiders, een situatie verstaan waarbij het maatschappelijk belang in het geding is en die daarmee het niveau van een individueel conflict overstijgt. Daarbij is doorgaans sprake van een structureel karakter of van een ernstige of omvangrijke handeling of nalatigheid. Meldingen van een vermoeden van een misstand worden afgehandeld volgens de daarvoor geldende meldprocedure van de provincie Zuid-Holland, zoals gebaseerd op bijlage 2 van de cao provincies: de Regeling melden vermoedens van een misstand.

2.2 Veilige werkcultuur

Een veilige werkcultuur ontstaat niet vanzelf en kan niet uitsluitend worden geborgd met regels, procedures en protocollen. In de praktijk blijkt dat juist het dagelijks handelen, de onderlinge omgang en de bereidheid om zaken bespreekbaar te maken bepalend zijn voor hoe veilig medewerkers hun werkomgeving ervaren.

Binnen de provincie wordt er gelukkig steeds meer nadruk gelegd op het voeren van het gesprek over gedrag, dilemma's en onderlinge verwachtingen. Medewerkers, leidinggevers en ambtelijk opdrachtgevers worden uitgenodigd om signalen tijdig te delen en elkaar aan te spreken waar nodig. Dit vraagt om een werkomgeving waarin ruimte is voor verschillende perspectieven, waarin feedback gegeven en ontvangen kan worden en waarin respectvolle omgang de norm is.

De rol van leidinggevers is hierbij van groot belang. Van hen wordt verwacht dat zij actief bijdragen aan een open en veilige sfeer, waarin medewerkers zich gezien en gehoord voelen en

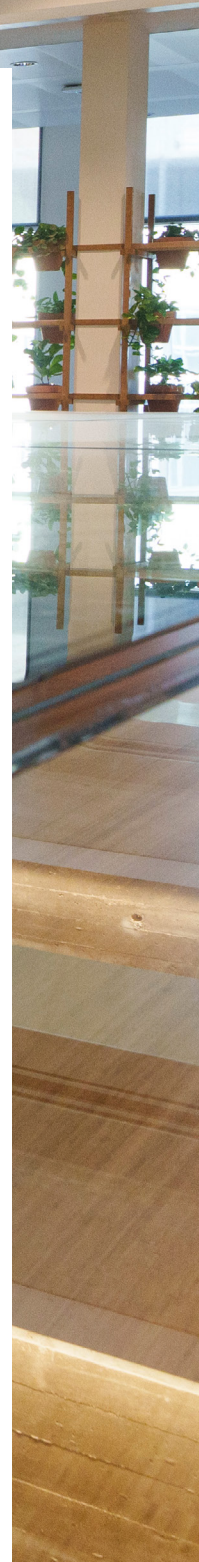
waarin ruimte is voor reflectie en tegenspraak. Tegelijkertijd is een veilige werkcultuur een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie.

De praktijk laat zien dat niet alle situaties eenduidig zijn of vooraf in regels te vatten. Juist daarom is het van belang om continu aandacht te hebben voor hoe met elkaar wordt samengewerkt en om ervaringen en inzichten te benutten, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. Het bespreekbaar maken van gewenst en ongewenst gedrag speelt hierbij een belangrijke rol.

De invoering van de meldprocedure en het meldpunt integriteit heeft deze ontwikkeling versterkt. In gesprekken en signalen die hieruit voortkomen, wordt zichtbaar waar medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid, ondersteuning en kaders. Een van de constateringen is dat de bestaande gedragscode, die grotendeels is gericht op zakelijke integriteit, niet meer volledig aansluit op de huidige praktijk en vraagstukken.

Om die reden is er in 2025 een start gemaakt met de actualisatie van de gedragscode, waarin naast regels rond voornamelijk zakelijke integriteit er ook meer aandacht komt voor omgangsvormen, professionele houding en gedrag in de dagelijkse praktijk. Hiermee wordt beoogd bij te dragen aan een werkomgeving waarin niet alleen duidelijk is wat niet kan, maar juist ook wat wél van elkaar verwacht mag worden.

Een veilige werkcultuur vraagt daarmee om blijvende aandacht en ontwikkeling. Het is geen vaststaand gegeven, maar een continu proces waarin de organisatie leert en zich aanpast aan veranderende omstandigheden.





3 Activiteiten ter bevordering van integer handelen

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de activiteiten die in 2025 zijn ingezet om integer handelen binnen de organisatie te ondersteunen en te versterken. Het gaat hierbij zowel om structurele onderdelen van het integriteitsbeleid als om initiatieven die bijdragen aan bewustwording en het versterken van het handelingsvermogen van medewerkers en leidinggevendenden.

In 2025 lag de nadruk op het actief toepassen van integriteit in de dagelijkse praktijk. Activiteiten zijn steeds vaker gericht op het voeren van het gesprek, het herkennen van dilemma's en het gezamenlijk zoeken naar passende handelingsperspectieven. Daarmee verschuift de focus van uitsluitend informeren naar het ondersteunen van medewerkers bij concrete situaties in hun werk. De volgende paragrafen geven een overzicht van de belangrijkste activiteiten in 2025.

Nieuw in 2025

Na de start van het meldpunt integriteit eind 2024 stond 2025 in het teken van verdere inrichting en doorontwikkeling. Het meldpunt heeft zich in dit eerste volledige jaar ontwikkeld tot een herkenbaar en centraal aanspreekpunt voor integriteitsvraagstukken binnen de organisatie.

Een belangrijke stap hierin is dat meldingen en signalen in 2025 centraal zijn geregistreerd. Dit draagt bij aan meer overzicht, betere duiding en een consistente werkwijze. Tegelijkertijd is zichtbaar dat medewerkers, leidinggevendenden en M&O-professionals het meldpunt steeds beter weten te vinden, zowel voor formele meldingen als voor het bespreken van dilemma's en vragen.

Het meldpunt is in 2025 verder geprofessionaliseerd, onder meer door het beschikbaar stellen van structurele capaciteit en een duidelijke positionering binnen de organisatie. Medewerkers van het meldpunt werken samen met een multidisciplinair team (MDT), bestaande uit onder andere arbeidsjuridische, arbo- en integriteitsspecialisten, om meldingen zorgvuldig te beoordelen en te komen tot een passend handelingsperspectief.

Daarnaast heeft het meldpunt en het team ambtelijke integriteit een steeds duidelijkere rol gekregen in het ondersteunen van leidinggevendenden. In 2025 is voor het eerst invulling gegeven aan de nieuwe norm voor leidinggevendenden op het gebied van integriteit, waarbij het meldpunt actief wordt betrokken als sparringpartner. Dit heeft bijgedragen aan verdere professionalisering en bewustwording binnen de organisatie.

Ook op andere manieren is gewerkt aan het versterken van het integriteitsbewustzijn. Zo wordt het dilemmaspel steeds vaker ingezet, zowel als onderdeel van onboarding als binnen teams, om het gesprek over integriteit laagdrempelig te stimuleren.

Om de ontwikkeling van het integriteitsbeleid te volgen, vindt periodiek afstemming plaats met de directie M&O, onder andere via kwartaalgesprekken. Daarnaast is in 2025 de samenwerking met collega's op het gebied van bestuurlijke integriteit verder versterkt en is verkend hoe beide domeinen in de toekomst nauwer met elkaar kunnen worden verbonden.

Verder is de samenwerking met interne en externe partners geïntensiveerd, zoals op het terrein van frauderisico's en via interprovinciale afstemming binnen het IPO-netwerk. Dit draagt bij aan

kennisdeling en verdere professionalisering van het integriteitsdomein.

Tot slot is in 2025 een start gemaakt met de herziening van de gedragscode, zodat deze beter aansluit op de huidige praktijk en de behoefte aan duidelijkheid rondom gedrag en omgangsvormen

Jaarlijks terugkerende activiteiten

3.1 Eed of belofte

De eed of belofte vormt voor nieuwe medewerkers een belangrijk moment om stil te staan bij de betekenis van het werken voor de overheid. Het markeert niet alleen de start van het dienstverband, maar benadrukt ook de verantwoordelijkheid die hoort bij het vervullen van een publieke functie. Binnen de provincie wordt dit moment benut om medewerkers kennis te laten maken met de belangrijkste thema's op het gebied van integriteit. In het bijbehorende programma staan onderwerpen centraal zoals omgang met informatie, de Wet open overheid (Woo), integriteitsdilemma's, ondermijning, privacy en de rol van de vertrouwenspersonen. Formeel leggen medewerkers in beginsel binnen twee maanden na indiensttreding de eed of belofte af, ten overstaan van de provinciesecretaris en in aanwezigheid van een getuige, meestal de P-manager. Voor externe medewerkers geldt dat zij een integriteitsverklaring ondertekenen.

3.2 Dilemmaspel en vergroten integriteitsbewustzijn

In 2025 is het dilemmaspel niet alleen ingezet tijdens onboarding, maar ook breder in de organisatie. In totaal namen **235 nieuwe medewerkers** deel aan het spel. Daarnaast hebben **107 medewerkers** buiten de instroom deelgenomen aan verdiepende sessies binnen teams en organisatieonderdelen.

Ook is voor leidinggevende met personeelstaken, de P-managers een aparte module verzorgd in het kader van de P-norm, waarin integriteit gedurende een verdiepende sessie centraal stond.

Deze inzet laat zien dat het gesprek over integriteit steeds vaker in teamverband wordt gevoerd en niet beperkt blijft tot het moment van indiensttreding.

3.3 Meldprocedure

De provincie Zuid-Holland beschikt over een meldprocedure die richting geeft aan de behandeling van integriteitsmeldingen en -signalen. Deze procedure brengt verschillende typen integriteitskwesties samen in één helder kader, waardoor medewerkers eenvoudiger een kwestie kunnen melden of bespreken.

Het meldpunt integriteit fungeert hierbij als centraal aanspreekpunt. Bij de beoordeling van meldingen wordt samengewerkt met een multidisciplinair team (MDT), bestaande uit onder meer arbeidsjuridische, arbo- en integriteitsspecialisten, zodat tot een zorgvuldig en passend vervolg kan worden gekomen.

Voor een overzicht van meldingen, zie 4.9. Voor een overzicht van signalen en vragen, zie 4.10

3.4 Weerbare overheid: bestuurlijke integriteit en ondermijning

De opdracht 'Bestuurlijke Integriteit en Weerbaarheid' richt zich op het versterken van de provinciale organisatie en haar bestuur in het omgaan met integriteitsvraagstukken en externe druk. Daarbij ligt de focus zowel op de interne weerbaarheid als op de ondersteuning van gemeenten binnen de provincie.

Gedragsprotocollen

In 2025 is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe gedragscode voor de leden van Gedeputeerde Staten en de Commissaris van de Koning. Onderdeel hiervan is de uitwerking van een meldprotocol voor het melden en behandelen van vermoedens van integriteitsschendingen door bestuurders.

Samenwerking met RIEC's

De samenwerking met de Regionale Informatie- en Expertise Centra (RIEC's) is in 2025 verder verdiept. In gezamenlijke strategische sessies is bepaald op welke thema's de samenwerking wordt versterkt. Dit heeft geleid tot drie gezamenlijke doelstellingen:

- Het vergroten van de weerbaarheid en integriteit van bestuur en organisatie;
- Het versterken van de aanpak van georganiseerde, ondermijnende criminaliteit;
- Het gezamenlijk positioneren richting het Rijk.

Deze doelstellingen zijn vastgelegd in een samenwerkingsnotitie en vormen de basis voor de verdere samenwerking.

Ondersteuning van gemeenten

In 2025 is extra ingezet op het versterken van de weerbaarheid van gemeenten, met specifieke aandacht voor kleinere gemeenten. In samenwerking met de RIEC's zijn kennis- en netwerksessies georganiseerd, onder meer over ondermijning in de land- en glastuinbouw en op bedrijventerreinen.

Daarnaast is de inzet geïntensiveerd met structurele middelen vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken. De samenwerking met het Bureau Integriteit van de gemeente Rotterdam is voortgezet, onder meer voor trainingen en ondersteuning bij het ontwikkelen van integriteitsbeleid en protocollen. Ook is een meerjarig traject gestart gericht op het versterken van de weerbaarheid van kleinere gemeenten.

Dialogoog en bewustwording

Tot slot is in 2025 de dialoog over bestuurlijke integriteit verder gestimuleerd. In de regio Rotterdam zijn bestuurlijke dinersessies georganiseerd, waarin burgemeesters, gemeentesecretarissen en griffiers met elkaar in gesprek zijn gegaan over integriteit en weerbaarheid



4 Meldingen, onderzoeken en gesprekken

Meldingen en signalen geven inzicht in hoe integriteitsvraagstukken zich binnen de organisatie voordoen. Ze laten zien waar medewerkers in de praktijk tegenaan lopen en op welke momenten ondersteuning of duiding nodig is.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de meldingen en signalen die in 2025 zijn ontvangen en de wijze waarop hiermee is omgegaan. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de aantallen, maar ook naar de ontwikkelingen en patronen die hierin zichtbaar zijn.

In 2025 is het aantal formele meldingen gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. Waar in 2024 5 meldingen werden gedaan, waren dit er in 2025 9. Ook het aantal kwesties dat is besproken met vertrouwenspersonen nam toe, van 39 in 2023 naar 50 in 2024 en 61 in 2025.

4.1 Regeling Melden vermoeden van een misstand

In 2025 zijn geen meldingen ontvangen van vermoedens van een misstand in de zin van de Wet bescherming klokkenluiders.

De regeling voor het melden van misstanden is binnen de organisatie toegankelijk via de intranetpagina Integriteit en is ook extern gepubliceerd. Medewerkers kunnen zich laten informeren over de procedure en de wijze waarop een melding kan worden gedaan. Daarnaast staat de regeling ook opgenomen in een bijlage van de cao provinciale sector

Naast het meldpunt integriteit vervullen ook vertrouwenspersonen en leidinggevendenden een rol als aanspreekpunt bij vermoedens van een misstand. De regeling vormt daarmee een belangrijk onderdeel van de integriteitsstructuur binnen de organisatie.

4.2 Meldingen Zakelijke integriteit

In 2025 hadden een groot deel van de ontvangen meldingen betrekking op zakelijke integriteit. Van de in totaal negen meldingen; zijn er vijf geregistreerd binnen deze categorie. Bij geen van deze meldingen is na onderzoek vastgesteld dat sprake was van een daadwerkelijke integriteitsschending.

Naast formele meldingen kwamen er via het meldpunt ook signalen en vragen binnen die betrekking hadden op zakelijke integriteit. Dit bevestigt dat dit type vraagstukken leeft binnen de organisatie en niet altijd direct leidt tot een formele melding. De vragen hadden onder meer betrekking op nevenwerkzaamheden, de toepassing van bestaande afspraken tussen medewerkers en de organisatie en de vraag hoe deze afspraken moeten worden geïnterpreteerd in een veranderende organisatiecontext. In de praktijk blijkt dat in dergelijke gevallen vaak eerst wordt gezocht naar een informele aanpak. Met name leidinggevendenden zoeken actief advies bij het meldpunt om situaties in een vroeg stadium te duiden en waar mogelijk op een laagdrempelige manier op te lossen. Hierdoor kunnen vraagstukken vaak klein worden gehouden en wordt escalatie voorkomen.

Het aantal meldingen op dit terrein blijft daarmee relatief beperkt. Tegelijkertijd roept dit de vraag op

in hoeverre bestaande afspraken en regelingen voldoende bekend zijn en consequent worden toegepast. Hierbij speelt niet alleen kennis van regels een rol, maar ook het zorgvuldig vastleggen van afspraken, bijvoorbeeld bij wijzigingen in functie, takenpakket of verantwoordelijkheden.

4.3 Meldingen sociale integriteit

In 2025 zijn vier formele melding gedaan van een sociale integriteitsschending. Dit wijkt af van voorgaande jaren, waarin sociale integriteitsskwesties een groter aandeel hadden binnen de meldingen. In drie gevallen is vastgesteld dat ongewenst gedrag heeft plaatsgevonden en zijn daar ook gevolgen aan verbonden.

Tegelijkertijd zijn er via het meldpunt en andere kanalen meerdere signalen ontvangen die betrekking hadden op sociale integriteit en ervaren sociale onveiligheid (zie paragraaf 4.5). Deze signalen leiden niet in alle gevallen tot een formele melding, maar geven wel inzicht in wat er binnen de organisatie speelt.

De ervaring is dat veel van deze situaties in een vroeg stadium worden opgepakt en afgehandeld, bijvoorbeeld door gesprekken en bemiddeling door leidinggevend en/of met ondersteuning van vertrouwenspersonen. In veel gevallen leidt deze aanpak tot een passende oplossing zonder dat een formeel traject nodig is.

4.4 Klachten bij de Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (LKOG)

In 2025 zijn geen klachten ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (LKOG) met betrekking tot de provincie Zuid-Holland.

4.5 Preventief integriteitsonderzoek

De opdracht Audit en Advies (OAA) voert periodiek een preventief integriteitsonderzoek uit naar een actueel thema. Het onderzoek dat oorspronkelijk voor 2024 was voorzien, is doorgeschoven naar 2025. Aanvankelijk was het voornemen om onderzoek te

doen naar het thema Loyale Ambtelijke Tegenspraak. In 2025 is vanuit “Kennis Zuid-Holland”, in samenwerking met de Universiteit Leiden, een onderzoek uitgevoerd naar de invloed van polarisatie. Omdat dit onderzoek inhoudelijk raakvlakken vertoonde met het voorgenomen onderzoek naar loyale ambtelijke tegenspraak, is besloten het preventieve integriteitsonderzoek naar dit onderwerp niet verder uit te voeren. Vervolgens is gezocht naar een alternatief onderzoeksthema. Onder de noemer van het preventief integriteitsonderzoek is in 2026, in opdracht van de concerndirecteur, een verkenning uitgevoerd naar loonverschillen binnen de provinciale organisatie. De resultaten hiervan waren ten tijde van deze rapportage nog niet beschikbaar.

4.6 Wet Bibob

De Wet Bibob biedt de provincie de mogelijkheid om de integriteit van personen en organisaties te toetsen bij onder andere vergunningverlening, subsidieverstrekking, aanbestedingen en vastgoedtransacties. Op deze manier kan worden voorkomen dat de provincie onbedoeld criminele activiteiten faciliteert. De uitvoering van deze werkzaamheden ligt bij het team Bibob.

In 2025 voerde de provincie in totaal 40 Bibob-onderzoeken uit. Deze hadden betrekking op onder meer subsidies (waaronder MIT-subsidies), milieuvergunningen, vastgoedtransacties en aanbestedingen.

Naast de uitvoering van onderzoeken is ingezet op samenwerking en kennisdeling. In samenwerking met de twee RIEC's zijn meerdere bijeenkomsten voor gemeenten georganiseerd, gericht op het versterken van kennis en het uitwisselen van ervaringen. Zo zijn onder andere trainingen verzorgd op het gebied van financiële signalen en de toepassing van de Wet Bibob in specifieke domeinen, zoals zorginkoop.

Ook is de samenwerking met de RIEC's verder bestendigd. De provincie levert structureel een bijdrage aan het RIEC Den Haag door ondersteuning van Bibob-adviseurs. Daarnaast is eind 2025 een netwerkbijeenkomst georganiseerd voor Zuid-Hollandse gemeenten, waarin verschillende thema's rondom ondermijning en integriteit centraal stonden.

4.7 Vertrouwenspersonen

Vertrouwenspersonen vervullen een belangrijke rol binnen de organisatie als laagdrempelig en vertrouwelijk aanspreekpunt voor medewerkers. Zij worden benoemd door Gedeputeerde Staten en vallen rechtstreeks onder de provinciesecretaris, waarmee hun onafhankelijke positie wordt geborgd. Hiermee geeft de provincie invulling aan haar verantwoordelijkheid om te zorgen voor een veilige werkomgeving.

Medewerkers kunnen bij vertrouwenspersonen terecht voor het bespreken van integriteitskwesties, vragen of zorgen. De vertrouwenspersonen bieden een luisterend oor, helpen bij het duiden van situaties en informeren over mogelijke vervolgstappen. Waar nodig wordt doorverwezen naar andere betrokkenen binnen de organisatie, zoals leidinggevenden of het meldpunt integriteit.

In 2025 zijn de vertrouwenspersonen in totaal 61 keer benaderd voor het bespreken van integriteitskwesties en aanverwante vraagstukken. Hiervan zijn 21 kwesties behandeld door de externe vertrouwenspersoon.

De kwesties die met de vertrouwenspersonen worden besproken hebben betrekking op een breed spectrum aan integriteitsvraagstukken. Daarbij valt op dat onderwerpen op het gebied van sociale integriteit, omgangsvormen en sociale veiligheid een belangrijk deel van de contacten vormen. Tegelijkertijd worden de vertrouwenspersonen ook geraadpleegd voor zakelijke integriteitsvraagstukken, arbeidsrelaties en algemene adviesvragen. De verdeling van de besproken kwesties is weergegeven in onderstaande tabel.

Onderwerp	Aantal
Intimidatie	20
Pesten	11
Advies algemeen	9
Zakelijke integriteit	6
(Dreigend) arbeidsconflict	6
Seksuele intimidatie	4
Discriminatie	4
Agressie en geweld	1
Totaal	61



De aard van de kwesties die bij de vertrouwenspersonen worden besproken sluit in grote lijnen aan bij de signalen die ook op andere plekken binnen de organisatie zichtbaar zijn. Het gaat vaak om situaties waarin medewerkers behoefte hebben aan overleg, reflectie en ondersteuning, zonder dat direct sprake is van een formele melding. De verdeling laat zien dat sociale integriteit en omgangsvormen daarbij een belangrijke plaats innemen.

Hiermee is een stijging zichtbaar ten opzichte van voorgaande jaren. Waar in 2023 nog 39 kwesties werden besproken en in 2024 50, zijn de vertrouwenspersonen in 2025 61 keer benaderd.

Het aantal contacten geeft daarbij slechts beperkt inzicht in de feitelijke inzet, omdat een kwestie vaak uit meerdere gesprekken bestaat. De ervaring is dat veel vraagstukken complex van aard zijn en zich over een langere periode kunnen ontwikkelen. In sommige gevallen lijken situaties afgerond, maar komen deze in een later stadium opnieuw naar voren.

De toename van het aantal benaderingen wordt niet als negatief beoordeeld. Integendeel, het beeld is dat medewerkers en leidinggevendenden de vertrouwenspersonen eerder en actiever weten te vinden. Hierdoor kunnen situaties in een eerder stadium worden besproken en aangepakt, wat in veel gevallen bijdraagt aan het voorkomen van verdere escalatie en het vinden van passende oplossingen.

4.8 Overzicht meldingen 2025

Een melding is een formele, schriftelijke of mondelinge uiting van een op redelijke gronden gebaseerd vermoeden van een integriteitsschending of misstand. Meldingen kunnen betrekking hebben op uiteenlopende onderwerpen en vormen een belangrijk onderdeel van het zicht op integriteitsvraagstukken binnen de organisatie.

Wanneer een melding wordt ontvangen, wordt deze zorgvuldig beoordeeld en wordt afgewogen welke aanpak passend is. Waar mogelijk wordt in eerste instantie gezocht naar een informele oplossing, bijvoorbeeld door het voeren van gesprekken, het verduidelijken van afspraken of het inzetten van bemiddeling. Wanneer daar nog geen gebruik van is gemaakt, kan ook worden gewezen op de mogelijkheid om een situatie vertrouwelijk te bespreken met

een vertrouwenspersoon. Deze werkwijze draagt er in veel gevallen aan bij dat situaties snel en zorgvuldig kunnen worden opgelost. Indien de aard of ernst van een melding daartoe aanleiding geeft, kan worden besloten tot een meer formele aanpak. Dit kan variëren van een intern onderzoek tot het inschakelen van een externe partij. Bij deze afweging wordt onder meer gekeken naar de aard van de vermeende schending, de betrokken belangen en de wens tot onafhankelijkheid en zorgvuldigheid.

Eén van de aandachtspunten bij de behandeling van meldingen is het vinden van een goede balans tussen zorgvuldigheid en voortvarendheid. Meldingen vragen vaak om maatwerk, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle betrokkenen en de impact van het proces op de werkomgeving. Tegelijkertijd is het van belang dat meldingen tijdig worden opgepakt, zodat duidelijkheid ontstaat en verdere escalatie wordt voorkomen.

Daarnaast wordt steeds meer waarde gehecht aan het leren van meldingen. Door meldingen niet alleen individueel af te handelen, maar ook te kijken naar onderliggende oorzaken en terugkerende patronen, kan de organisatie gericht werken aan verbetering van processen, duidelijkheid van afspraken en het versterken van de integriteitscultuur. Goede opvolging van meldingen is dus van groot belang ook voor het voorkomen van toekomstige soortgelijke meldingen en voor het meldgedrag.

Het overzicht van meldingen biedt daarmee niet alleen inzicht in het aantal en type meldingen, maar ook in de manier waarop de organisatie omgaat met integriteitskwesties en hier verder van leert. Daarbij geldt dat meldingen altijd vertrouwelijk en met de nodige zorgvuldigheid worden behandeld.

Meldingen 2025				
Omschrijving melding	Object van onderzoek	Bevindingen	Gevolg	Intern/Extern onderzoek
Dubbelfunctie van inhuurkracht bij proces van aanbesteding	(schijn van) Belangenverstrengeling	Er is geen sprake geweest van belangenverstrengeling, wel van slechte onboarding van de inhuurkracht	Model integriteitsverklaring voor externe medewerkers wordt aangescherpt en bij onboarding inhuurkrachten komt scherper aandacht voor integriteit	Intern, hoor en wederhoor door directeur, informeel
Ongeoorloofd gesprek met vertegenwoordigers van een partij in een aanbestedingstraject	Schending leidraad binnen lopende aanbestedingstender	Geen aanwijzing van niet-integer gedrag	Aanbeveling om de protocollen rond bijvoorbeeld een escalatieladder verder te ontwikkelen en te implementeren en de faciliterende rol van het onderdeel Inkoop te bestendigen en daarmee conflicten tussen medewerkers rond inkoopprocessen te voorkomen.	Intern, Opdracht Audit en Advies (OAA), formeel
Dreiging door ernstige stemverheffing en dreigende agressieve houding	Intimiderend en agressief ongewenst gedrag	Er is sprake van ongewenst gedrag en daarnaast 'ongepast gedrag'	Gesprek met beklaagde en aantekening in personeelsdossier. Afrondend gesprek met melder	Intern, OAA, formeel
Intimiderend gedrag	Intimiderend ongewenst gedrag	Er is sprake van ongewenst intimiderend gedrag en daarnaast 'ongepast gedrag'.	Gesprek met beklaagde en aantekening in personeelsdossier. Gesprek tussen beklaagde en team (inclusief melder)	Intern, OAA, formeel
Stemverheffing en intimiderend gedrag	Intimiderend ongewenst gedrag	Beklaagde herkent zich in hetgeen melder heeft gemeld.	Gesprek met beklaagde waarin ook afspraken zijn gemaakt om dit gedrag in de toekomst te voorkomen	Intern, hoor en wederhoor door leidinggevenden, informeel
In strijd met regels voorgenomen besluit van de provincie tot plaatsing windmolens	Mogelijke misstand	Geen melding voor Meldpunt Ambtelijke Integriteit	Melder(s) op juiste wijze intern doorverwezen naar de juiste beleidsafdeling en naar de griffie van Provinciale Staten	Geen
Onvoldoende of geen rekening gehouden met neurodiversiteit na indiensttreding door Leidinggevenden	Mogelijke discriminatie op grond van handicap en het creëren van een sociaal onveilige werkomgeving of gebrek aan het voorkomen daarvan. Schenden van interne regels en procedures bij het opleggen van een ordemaatregel (time-out)	Er is geen sprake van discriminatie op grond van handicap. Onvoldoende aannemelijk dat er bewust een onveilige werkomgeving is gerecreëerd of onvoldoende is voorkomen. Geen sprake van schending interne regels en procedures voor het opleggen van een ordemaatregel (time-out was geen ordemaatregel).	Aandachtspunten van deze casus worden meegenomen in het leertraject van Leidinggevenden en tijdens het jaarlijks te houden Goede Gesprek. Voorst zal aandacht worden besteed aan de 'roddelcultuur' binnen het bewuste organisatieonderdeel.	Intern, hoor en wederhoor door directeur, informeel

Niet integer, zakelijk, gedrag van provinciale ambtenaar in privé-tijd	Mogelijke zakelijke integriteitsschending in privé-tijd.	Onvoldoende concrete en objectieve informatie om aan te tonen dat bewuste medewerker zich schuldig heeft gemaakt aan een zakelijke integriteitsschending. Schending niet vastgesteld door een bevoegde instantie	Afronding zonder nadere opvolging	Geen
Geen gehoor geven aan een verzoek van een burger om een video te verwijderen door een regionale omroep in Zuid-Holland	Mogelijke schending van privacy	Provincie Zuid-Holland niet bevoegd om over deze melding te oordelen	Melder geadviseerd om contact op te nemen met de hoofdredacteur en gewezen op de klachtenprocedure bij de regionale omroep.	Geen

4.9 Vragen en signalen 2025

Vragen en signalen vormen een belangrijke aanvulling op formele meldingen, omdat zij inzicht geven in situaties die (nog) niet tot een melding leiden, maar wel aandacht vragen. Het gaat hierbij vaak om observaties, twijfels of dilemma's uit de dagelijkse praktijk, die een verkennend karakter hebben en waarbij medewerkers en leidinggevendenden behoefte hebben aan duiding of advies.

In 2025 zijn via het meldpunt, leidinggevendenden, vertrouwenspersonen en M&O-professionals diverse signalen en vragen binnengekomen. Deze hadden betrekking op uiteenlopende onderwerpen die raken aan het dagelijks handelen binnen de organisatie.

Een belangrijk deel van de signalen heeft betrekking op omgangsvormen en sociale veiligheid. Dit varieert van grensoverschrijdende opmerkingen of gedrag op de werkvloer tot situaties waarin medewerkers zich onzeker voelen over waar de grens ligt en of bepaald gedrag bespreekbaar moet worden gemaakt. In meerdere gevallen blijkt dat medewerkers terughoudend zijn om dit direct formeel te melden, maar wel behoefte hebben aan overleg en ondersteuning. In een aantal gevallen hadden signalen betrekking op seksueel ongewenst gedrag. Hoewel dergelijke situaties niet altijd leiden tot een formele melding of onderzoek, vragen zij nadrukkelijk aandacht vanwege de impact die zij kunnen hebben op medewerkers en de werkomgeving.

Daarnaast komen signalen voor die zien op onderlinge verhoudingen en professionele omgang, bijvoorbeeld situaties waarin sprake is van spanning in teams, ervaren druk in werksituaties of

onduidelijkheid over wat wel en niet passend is in communicatie en besluitvorming. In dergelijke gevallen is vaak behoefte aan reflectie en het gezamenlijk duiden van de situatie, in plaats van direct formeel ingrijpen.

Een ander type signalen betreft het zorgvuldig omgaan met bevoegdheden, middelen en afspraken. Hierbij kan het gaan om vragen over nevenactiviteiten, het gebruik van faciliteiten, mandaat of het vastleggen van afspraken. Ook komen vragen voor over het al dan niet betrekken van gespecialiseerde expertise binnen de organisatie, zoals juristen, financieel adviseurs of gespecialiseerde inkoopers, bijvoorbeeld bij complexe besluitvorming of inkoopprocedures. Daarnaast zijn signalen ontvangen over de naleving van interne werkprocessen, waaronder het tijdig betrekken van deskundigen en de toepassing van het vier-ogenprincipe binnen bepaalde processen. In een aantal gevallen zijn deze signalen aanleiding geweest om situaties te corrigeren, afspraken te verduidelijken of processen nader te bespreken.

Ook zijn signalen ontvangen die betrekking hebben op externe interacties, bijvoorbeeld ervaringen van medewerkers in contact met inwoners of andere externe partijen. Deze signalen laten zien dat integriteit ook raakt aan hoe medewerkers omgaan met druk en gedrag van buitenaf.

Kenmerkend voor veel van deze signalen is dat zij in een vroeg stadium worden besproken, bijvoorbeeld met een leidinggevende, vertrouwenspersoon of via het meldpunt. Hierdoor kunnen situaties vaak tijdig worden opgepakt, worden afspraken verduidelijkt of vindt bemiddeling plaats. In veel gevallen voorkomt

deze aanpak dat situaties escaleren of uitgroeien tot formele meldingen.

Een terugkerend beeld is dat medewerkers de weg naar het meldpunt en andere ondersteunende functies steeds beter weten te vinden. Tegelijkertijd lijkt het rechtstreeks aanspreken van betrokkenen op gedrag of ervaren knelpunten niet altijd vanzelfsprekend. Hierdoor wordt soms eerder over een situatie gesproken dan met de betreffende persoon. Deze observatie benadrukt het belang van blijvende aandacht voor een open en professionele aanspreekcultuur, waarin medewerkers zich veilig voelen om het gesprek met elkaar aan te gaan.

De toename van vragen en signalen past bij het beeld dat medewerkers en leidinggevendenden het meldpunt en andere ondersteunende functies beter weten te vinden. Daarmee ontstaat een completer en genuanceerder beeld van wat zich binnen de organisatie afspeelt op het gebied van integriteit.



5 Actiepunten team ambtelijke integriteit vorig en komend jaar

5.1 Uitvoering actiepunten voorgaande rapportage

In de jaarrapportage over 2024 zijn verschillende actiepunten benoemd voor 2025. Op deze punten is in 2025 verdere voortgang geboekt. Zo is het programma rond de ambtseed en onboarding verder doorontwikkeld, waarbij is ingezet op meer interactie en een betere aansluiting op actuele integriteitsvraagstukken. Het dilemmaspel heeft hierin een belangrijke rol gespeeld en is niet alleen gebruikt bij nieuwe medewerkers, maar ook breder binnen de organisatie ingezet.

Daarnaast is gestart met de actualisatie van de gedragscode ambtelijke integriteit. Daarbij is gekeken naar onderwerpen die in de huidige gedragscode beperkt of niet aan bod komen, zoals sociale integriteit, omgangsvormen, professioneel handelen en het omgaan met dilemma's in de dagelijkse praktijk. De afronding en vaststelling van de vernieuwde gedragscode staan gepland voor 2026.

Ook is voorbereid hoe de beleidsnota "Integriteit is van ons allemaal" in lijn kan worden gebracht met de vernieuwde meldprocedure, het onderzoeksprotocol en de voorgenomen actualisatie van de gedragscode."

In 2025 is verder gewerkt aan de samenwerking tussen ambtelijke en bestuurlijke integriteit. Daarbij is ingezet op kennisuitwisseling, onderlinge afstemming en het versterken van de samenhang tussen beide domeinen. Ook is verkend hoe het meldpunt integriteit en meldprocedures voor bestuurlijke integriteit op elkaar kunnen aansluiten en hoe beide disciplines elkaar in de toekomst beter kunnen

aanvullen. De opgedane ervaringen vormen een belangrijke basis voor de verdere professionalisering van het integriteitsbeleid in de komende jaren.

5.2 Actiepunten 2026

Voor 2026 ligt de nadruk op de verdere professionalisering en verduurzaming van het integriteitsbeleid, met aandacht voor samenhang, toepasbaarheid en ondersteuning in de praktijk.

Een belangrijk aandachtspunt is de afronding en vaststelling van de vernieuwde gedragscode ambtelijke integriteit. De huidige gedragscode sluit op onderdelen niet meer volledig aan bij de praktijk van vandaag. Met de actualisatie wordt beoogd meer aandacht te besteden aan onderwerpen als sociale integriteit, omgangsvormen, professioneel handelen en het omgaan met dilemma's in de dagelijkse praktijk. Na vaststelling wordt gestart met de voorbereiding van de implementatie binnen de organisatie.

Daarnaast wordt verder ingezet op de versterking van de samenwerking tussen ambtelijke en bestuurlijke integriteit. Hierbij is aandacht voor een duidelijke taakverdeling, onderlinge afstemming en het bevorderen van kennisuitwisseling tussen beide domeinen. Ook wordt verder gekeken naar de positionering van beide disciplines binnen de organisatie en de wijze waarop zij elkaar kunnen versterken. De bijdrage die vanuit ambtelijke integriteit is geleverd aan de actualisatie van de bestuurlijke gedragscode en de ontwikkeling van een meldprotocol voor bestuurders vormt hiervoor een belangrijke basis.

Ook blijft aandacht bestaan voor voorlichting, bewustwording en het versterken van het integriteitsbewustzijn binnen de organisatie. Dit gebeurt onder andere door actief bij teams aan te sluiten en het gesprek over integriteit te voeren in de context van het dagelijks werk. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan het voeren van het gesprek over gedrag, professionele omgangsvormen en de aanspreekcultuur binnen teams.

Voor leidinggevendenden wordt extra aandacht besteed aan hun rol bij integriteitsvraagstukken, onder meer via het P-normtraject. Hiermee wordt beoogd hen beter toe te rusten in het herkennen, bespreken en begeleiden van integriteitskwesaties binnen hun teams.

Tot slot wordt ingezet op het verder versterken van de samenwerking met externe partners. Dit betreft onder andere de afstemming met externe onderzoeksbureaus en de samenwerking met de Landelijke Klachtencommissie Ongewenst Gedrag (LKO), zodat bij complexe casuïstiek passende expertise kan worden ingezet.

