

# Voorbeelden dilemma's uit de praktijk



# Dilemma's integriteit

Integriteit is meer dan alleen het vaststellen van beleid of het volgen van gedragsregels. Bovendien is het onmogelijk en niet wenselijk om voor elke situatie regels op te stellen. In die gevallen komt het aan op de eigen verantwoordelijkheid om weloverwogen keuzes te maken. De in dit document geschetste dilemma's helpen u daarbij.

De dilemma's zijn gerubriceerd naar een aantal hoofdthema's rond integriteit. Misschien herkent u een aantal dilemma's, of wellicht wilt u een ander dilemma inbrengen. Hoe dan ook er bestaan geen goede of foute antwoorden. De dilemma's zijn vooral bedoeld om de praktijk van integriteit met elkaar te bespreken.

U kunt de dilemma's individueel bekijken of met collega's/medewerkers in het team bespreken, bijvoorbeeld in het werkoverleg. Zo kunt u gericht met elkaar nadenken over afwegingen en oplossingen voor integriteitkwes-ties uit de praktijk.

De dilemma's vindt u onder de volgende rubrieken:

- Geschenken
- Aanbestedingsprocedures
- Belangen
- Bedrijfsmiddelen
- Vertrouwelijke informatie
- Voorbeeldgedrag

# Geschenken

## Dilemma 1

U gaat als medewerker Fiscale zaken op controle bij een slachterij. Het is bijna kerst en omdat u zo'n prettige werkrelatie hebt, krijgt u als blijk van waardering een kalkoen aangeboden. Dat is fijn in deze tijd van het jaar...

- Neemt u dit geschenk aan?
- Waarom wel/niet?
- Hoe maakt u uw keuze kenbaar aan uw relatie?

## Dilemma 2

Half december krijgt u per pakketdienst een kerstpakket van een leverancier waar u regelmatig goed contact mee hebt. Uw organisatie heeft met deze leverancier ook een raamcontract via een zorgvuldig verlopen aanbestedingstraject. De waarde van het kerstpakket ligt volgens uw schatting ergens tussen de dertig en zeventig euro.

- Neemt u het kerstpakket aan of stuurt u het terug?
- Als u het terugstuurt: wat vertelt u uw contactpersoon waar u regelmatig goed contact mee hebt?
- Als u het aanneemt: hoe gaat u er dan intern mee om?

## Dilemma 3

Uw gemeente koopt kantoorspullen in bij [...]/ huurt mensen in van uitzendbureau [...]/ laat spullen drukken bij [...]. Deze relaties waarderen de prettige samenwerking en nodigen u daarom uit samen naar een voetbalwedstrijd te gaan.

- Gaat u naar de wedstrijd?
- Noem twee argumenten voor de keuze om naar de wedstrijd te gaan.
- Noem twee argumenten voor het afslaan van het aanbod.

## Dilemma 4

Een extern ingenieursbureau heeft een innovatieve methode ontwikkeld om groot onderhoud aan wegen uit te voeren. De kosten gaan erdoor omlaag en de duurzaamheid omhoog. Het bureau nodigt u en vertegenwoordigers van andere overheden met een beheertaak in wegebouw uit voor een demonstratie van de methode. Aansluitend volgt een diner in het bedrijfsrestaurant. Het bureau beschikt ook over een skybox bij een eredivisieclub, gevestigd in dezelfde plaats als het bureau. Toevallig is er die avond een interessante wedstrijd, waarvoor u en de andere gasten ook worden uitgenodigd.

- Blijft u voor de wedstrijd?
- Waarom wel/niet?
- Hoe verwoordt u uw keuze naar uw gastheren?

## Dilemma 5

Een financieel beleidsmedewerker die altijd verantwoordelijk was voor verzekeringen gaat met pensioen. Hij krijgt van een verzekeringsmaatschappij, waarmee de gemeente nog altijd een contract heeft, een mooi afscheidscadeau. Hij heeft geen belangen meer bij deze verzekeringsmaatschappij, maar het cadeau is wel duurder dan vijftig euro.

- Zou u als zijn leidinggevende hem toestemming geven het geschenk aan te nemen?
- Zo nee, waarom niet?
- Zo ja, waarom wel?

### Dilemma 6

U en uw collega's zijn door een aannemer uitgenodigd om deel te nemen aan een sportdag. Tijdens die sportdag is het de bedoeling dat jullie T-shirts dragen met daarop het logo/de naam van de aannemer.

- Neemt u deel aan deze sportdag?
- Waarom wel/niet?
- Hoe verwoordt u uw keuze naar de aannemer/andere collega's?

# Aanbestedingsprocedures

## Dilemma 1

Uw gemeente start binnenkort een aanbestedingsprocedure bij uitzendbureaus voor de inhuur van uitzendkrachten. Verschillende bureaus sturen kleine cadeautjes van onder de vijftig euro.

- Is het aannemen van geschenken onder de vijftig euro in onderhandelingsituaties toegestaan volgens u?
- Waarom wel/niet?
- Hoe zou u omgaan met de geschenken als u verantwoordelijk was voor de aanbesteding?

## Dilemma 2

Er is een offerte aangevraagd voor de levering van [...] Een goede kennis van u wil graag de opdracht binnenhalen en vraagt u wat hij moet doen/offreren om dat te bereiken. U weet dat die kennis kwaliteit levert en een goede prijs vraagt. Uw gemeente zal er dus niet slechter van worden als ze met hem in zee gaan. Hij zou ook graag willen weten wat er in de andere offertes staat.

- Geeft u informatie aan deze kennis?
- Zo nee, waarom niet?
- Zo ja, welke informatie geeft u precies?

## Dilemma 3

Een gemeente heeft duidelijke regels voor de aanbestedingsprocedure. Bij een geraamd bedrag van meer dan € 75.000,00 moet openbaar worden aanbesteed. Bij minder dan € 75.000,00 mag de aanbesteding onderhands, maar dan moeten minimaal drie aanbieders worden uitgenodigd voor een offerte. Tijdens een diepgaander onderzoek blijkt dat een projectleider in de afgelopen vijf jaar vijftien projecten heeft gedaan met een aanbesteding van minder dan € 75.000,00. Bij die onderhandse aanbestedingen zijn steeds twee dezelfde bedrijven om een offerte gevraagd; alleen in de uitnodiging van een derde aanbieder vond afwisseling plaats. De projectleider reageert dat de kwaliteit van deze twee bedrijven boven de rest uitsteekt. Hij blijkt ondertussen vrij innige verhoudingen te hebben met de twee bedrijven. Na afloop van ieder project ontvangt hij standaard een fles goede whisky. Tussentijdse werkbijeenkomsten vinden regelmatig plaats in een restaurant, op kosten van de aanbieder en met een van de aanbieders onderneemt hij in privé-tijd activiteiten. Het ontvangen van een gift van minder dan vijftig euro is toegestaan en ook externe werkbijeenkomsten zijn niet verboden, maar hier lijkt een ongewenst patroon te zijn ontstaan.

- Vindt u dat deze projectleider integer handelt?
- Zo ja, waarom?
- Zo nee, welke maatregelen zou zijn leidinggevende kunnen nemen om het patroon te doorbreken?

# Belangen

## Dilemma 1

Een gemeentemedewerker zit in zijn vrije tijd in het bestuur van een orkest. Als projectleider wordt hij gevraagd om de opening van een dag op zijn gemeente te verzorgen. Hij stelt voor dit orkest uit te nodigen om tegen betaling een deel van de opening te verzorgen.

- Geeft u als zijn leidinggevende hier toestemming voor?
- Zo nee, waarom niet?
- Zo ja, waarom wel?

## Dilemma 2

Een medewerker die onder meer wagenparkbeheerder is, dient een aanvraag in voor een opleiding. In de opleiding, die enkele duizenden euro's kost, leert hij onder meer zelf autodeuken en kleine lakbeschadigingen repareren. Het voordeel voor de gemeente is dat dan het onderhoud en de schadeclaims beperkter zijn. Echter: de medewerker heeft privé ook een schadeherstelbedrijf en heeft dus ook persoonlijk baat bij deze opleiding.

- Vindt u dat de gemeente zijn opleiding moet vergoeden?
- Waarom niet/wel?
- In welke gevallen mag de opleiding volgens u juist wel/niet vergoed worden?

## Dilemma 3

Uw collega stapt naar de vertrouwenspersoon omdat haar leidinggevende haar al enige tijd lastig valt. Hij maakt regelmatig seksueel getinte opmerkingen en komt te dichtbij haar staan. Toen zij hierover na enige tijd een opmerking maakte, vond hij dat ze zich niet moest aanstellen en dat zij met een dergelijke werkhouding haar promotie wel zou kunnen vergeten. Zij wil haar positie binnen de organisatie niet in gevaar brengen en wil van de vertrouwenspersoon daarom alleen maar advies. Een officiële melding wil ze niet doen. U ziet dat haar leidinggevende haar anders blijft behandelen dan de rest en dat zij zich daar niet prettig bij voelt.

- Wat zou u uw collega adviseren?
- Zou u naast advies zelf stappen ondernemen en zo ja welke?
- Vindt u dat er maatregelen moeten worden genomen tegen de leidinggevende in kwestie en zo ja welke maatregelen?

# Bedrijfsmiddelen

## Dilemma 1

U ziet dat een collega niet zorgvuldig omgaat met bedrijfsmiddelen. Hij:

- staat honderd kopietjes te draaien voor het maandblaadje van de tennisclub
  - gebruikt de gemeentelaptop voor verslagen van de vergaderingen van diezelfde tennisclub
  - gaat 's avonds naar de tennistraining met de dienstauto voor woon-werkverkeer
  - zit onder werktijd een uur te bellen om de planning voor de tennisvereniging rond te krijgen
  - leent de digitale camera om foto's te maken van het tennistoernooi
  - zit uren te internetten om informatie te verzamelen voor de tennisvereniging
- Spreekt u uw collega hierop aan?
  - Zo nee, waarom niet?
  - Zo ja, op welke manier(en) spreekt u uw collega erop aan?

## Dilemma 2

De personeelsvereniging van uw gemeente organiseert een uitje op zaterdag: gezellig karten, bowlen of wild-watervaren in een outdoorcentrum. Iedere deelnemer wordt daar om tien uur 's ochtends verwacht. U spreekt met drie andere collega's uit uw woonplaats af om met één auto te gaan. Eenmaal aangekomen op de afgesproken ontmoetingsplek staat de groep klaar om te vertrekken. Inclusief uw collega die zich als chauffeur heeft opgeworpen, mét zijn dienstauto. U weet dat privégebruik van dienstauto's niet is toegestaan.

- Stapt u in de dienstauto?
- Waarom wel/niet?
- Spreekt u uw collega('s) aan op het gebruik van de dienstauto en zo ja, hoe?

## Dilemma 3

U hebt een nieuwe baan in de buitendienst: onderhoud van watergangen en wegen. Aan het einde van de maand krijgt u een envelop met geld. Het blijkt de verdeling van de 'oudijzerpot' te zijn. Schroot van opgevoerde winkelwagentjes, oude fietsen, etc. wordt naar een metaalhandel gebracht waarna het geld onderling wordt verdeeld. Het potje bestaat al jaren.

- Houdt u de envelop?
- Zo ja, noem twee argumenten voor uw keuze.
- Zo nee, wat doet u dan?

## Dilemma 4

U bent werkzaam op een gemeentewerf. Er komen zo nu en dan welbekende collega's langs die gereedschap voor het weekend meenemen voor persoonlijk gebruik en het daarna weer terugbrengen. Kettingzagen voor snoeiwerk in de tuin bijvoorbeeld of busjes voor de verhuizing van een zoon of dochter. Een enkele keer komt het gereedschap later terug dan verwacht, soms is het gereedschap er niet wanneer u het wilt gebruiken.

- Vindt u dat uw collega's het gereedschap mogen lenen; waarom wel/niet?
- Wie is er volgens u verantwoordelijk als er tijdens de uitleen iets gebeurt met het gereedschap?
- Welke voorwaarden/afspraken zouden er eventueel moeten gelden voor uitleen van gereedschap?

### Dilemma 5

U werkt op een gemeentewerf. Daar blijkt dat in een loods materiaal is opgeslagen dat niks te maken heeft met de bedrijfsvoering. Het gaat om persoonlijke spullen van enkele medewerkers. Omdat het terrein en de loodsen groot genoeg zijn, liggen de spullen niet in de weg. Nu komt er een medewerker met de vraag of hij er zijn kampeerbusje/caravan mag stallen.

- Geeft u de medewerker toestemming om zijn busje te stallen en zo nee waarom niet?
- Vindt u dat medewerkers persoonlijke spullen mogen opslaan in de loods?
- Wanneer mag het wel/niet volgens u?

### Dilemma 6

Een medewerker wil gevaarlijk gereedschap lenen voor eigen gebruik. Hij is opgeleid om met dit gereedschap om te gaan. In uw gemeente ontstaat er toch een discussie over of dit mag of niet, omdat het onduidelijk wie er verantwoordelijk is als er toch ongelukken gebeuren.

- Vindt u dat deze medewerker toestemming moet krijgen om het gereedschap te lenen?
- Waarom wel/niet?
- Moeten er volgens u regels komen over het uitlenen van gevaarlijk gereedschap?



# Vertrouwelijke informatie

## Dilemma 1

U zit in een volle trein als een collega u belt en om vertrouwelijke gegevens van een bedrijf vraagt.

- Geeft u die gegevens op dat moment?
- Waarom wel/niet?
- Zo nee, hoe lost u het op?

## Dilemma 2

Uw collega laat de laptop van uw gemeente regelmatig rondslingeren, vergrendelt haar pc niet wanneer zij van haar kamer afgaat en bergt personeelsdossiers en gegevens van bedrijven niet op.

- Spreekt u uw collega hierop aan?
- Zo nee, waarom niet?
- Zo ja, wat zegt u precies tegen haar?

## Dilemma 3

Werk en privé zijn in de praktijk niet altijd strikt te scheiden, veel medewerkers sturen onder werktijd wel eens privémailtjes. Nu houden drie collega's van de afdeling ICT alle mailverkeer in de gaten. Ze houden zelfs een verzameling bij van privémailtjes in een apart aangemaakte map op een verborgen plaats in het digitale systeem. Een van de collega's van wie de mailtjes zijn bewaard, komt hier achter en maakt melding. Na een onderzoek wordt besloten tot het opleggen van een geldboete aan de drie collega's van ICT. De collega die de zaak heeft gemeld krijgt een berisping, omdat zij vanuit het werk privémails heeft verzonden. De overige collega's van wie privémails in het computersysteem zijn aangetroffen, krijgen verder niets te horen.

- Wat vindt u van de genomen maatregelen?
- Welke maatregelen vindt u wel of niet terecht?
- Hoe zouden dit soort incidenten volgens u kunnen worden voorkomen?

# Voorbeeldgedrag

## Dilemma 1

Een goede collega uit uw team heeft zich ziek gemeld. U en uw collega's willen hem graag een hart onder de riem steken en besluiten een bloemetje namens het team te sturen. Omdat u toch in de buurt bent, gaat u het bloemetje persoonlijk even afgeven. Eenmaal aangekomen bij het huis van uw collega, blijkt er een verbouwing van de keuken plaats te vinden. Het puinafval van de oude keuken ligt voor het huis, uw 'zieke' collega is gestoken in een overal.

- Wat zegt u tegen deze collega?
- Deelt u uw vermoeden dat deze collega niet ziek is met uw teamgenoten of anderen?
- Waarom wel/niet?

## Dilemma 2

Een medewerker parkeerbeheer van uw gemeente is door de politie aangehouden wegens het weigeren van betalen van openstaande parkeerboetes. Deze medewerker controleert geparkeerde auto's onder werktijd.

- Vindt u dat zijn aanhouding in privétijd gevolgen moet hebben voor zijn zakelijk dienstverband?
- Zo ja, welke gevolgen?
- Zo nee, waarom niet?

## Dilemma 3

Het internetgebruik op uw werk wordt gecontroleerd. U constateert desondanks dat enkele collega's regelmatig pornosites bezoeken op het werk.

- Bespreekt u dit met de betreffende collega's en zo ja hoe?
- Vindt u het terecht dat uw werkgever het internetgebruik controleert en zo ja aan welke voorwaarden moet de controle volgens u voldoen?
- Wat is er volgens u nodig om misbruik van het internet te voorkomen?

**Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag  
+31 70 373 83 93  
[info@vng.nl](mailto:info@vng.nl)

oktober 2021

[vng.nl](https://www.vng.nl)