



---

## Dilemma                      Een oplossing

### 1

U bent directeur bij Hogeschool Rijnvallei en verantwoordelijk voor het opzetten van een spraakmakend nieuw 'social media' project dat bedoeld is om studenten elkaar te laten helpen met studieproblemen. Een soort digitale coach die altijd beschikbaar is. De geslaagde pilot trok veel belangstelling. Het systeem kan nu gaan draaien. Juist op dat moment gaat het automatiseringsbedrijf dat de nieuwe apps heeft gemaakt failliet en dreigt een catastrofe. Een door u zeer gewaardeerd afdelingshoofd weet een effectieve oplossing; een jonge bedrijf uit Utrecht kan het project overnemen. Er wordt snel gehandeld en met maar weinig tijdverlies is het project gered. Er wordt veel over getweet door de studenten die het systeem 'cool' vinden. Plotseling verschijnen er een paar tweets van studenten die beweren dat de zoon van het afdelingshoofd in kwestie mede-eigenaar is van het bedrijf uit Utrecht. En dat er meer opdrachten van Rijnvallei naar dat bedrijf zijn gegaan. U weet daar niets van. Wat doet u?

#### Antwoord 1

Er zijn altijd en overal geruchten die de kop opduiken en waarin mensen worden bekritiseerd. Het zijn maar tweets, dus niet aan iemand in het bijzonder gericht. Dat gaat vanzelf weer over en dan zijn we allemaal vooral blij dat het project een succes is. En als het zo uitkomt zal u eens polsen bij de medewerker hoe het echt zit.

#### Antwoord 2

Ook al zijn het maar tweets, toch worden ze gelezen. Het is niet te sturen wat er in de sociale media verschijnt. Als het waar is en zelfs als het niet waar is kan er reputatieschade ontstaan voor Rijnvallei. Dat is onwenselijk. U overlegt direct met het bestuur en de directie communicatie om een plan te maken voor als het fout dreigt te gaan.

#### Antwoord 3

Er is kordaat gehandeld door alle betrokkenen. De medewerker heeft Rijnvallei een goede dienst bewezen door zo snel een professioneel alternatief te bieden. Het is duidelijk en aantoonbaar dat het bedrijf uit Utrecht competent is en de klus heeft geklaard. Daarom maakt het niet uit als zijn zoon er bij betrokken is.

#### Antwoord 4

Het is erg onhandig van die medewerker om die relatie, als die er is, niet van te voren aan te geven. Zulke zaken liggen gevoelig en met inhuur van familie moet zeer zorgvuldig worden omgegaan. Als hij daarin tekort is geschoten volgt een stevig gesprek. Hij heeft Rijnvallei op deze manier kwetsbaar gemaakt.



---

## Dilemma **Illegale schilders**

### 2

U bent opzichter en verantwoordelijk voor het toezicht op de uitvoering van een groot-onderhoudsproject in uw wijk. De schilderwerkzaamheden worden gedaan door een plaatselijk bedrijf waarvan u de directeur goed kent. Hij zit in dezelfde amateurwielersploeg als u. Met het bedrijf wordt al vele jaren goed samenwerkt en er is door uw baas een zeer scherp meerjarencontract afgesloten. Op een familiefeest krijgt u onverwacht te horen dat er soms oost-europese schilders werken die geen Nederlands spreken. De bewoners hebben daarover geklaagd. Het zouden illegale schilders kunnen zijn. U spreekt de directeur van het schildersbedrijf er op zaterdagmorgen op aan. Die geeft toe dat hij soms buitenlanders zonder werkvergunning moet inhuren om de prijs laag te kunnen houden. Hij belooft beterschap en dat het nooit meer zal gebeuren. U zegt toe daarop te vertrouwen, maar heeft toch een vervelend gevoel. Wat doet u?

#### Antwoord 1

Het is logisch dat uw gevoel nog meespeelt in deze zaak. Het gaat om een overtreding die niet door de beugel kan, maar toch ook weer wel begrijpelijk is. Eigenlijk heel vervelend voor de directeur dat hij gedwongen is om zo iets te doen. Het voordeel van de twijfel verdient toch iedereen. Het is beter om geen verdere ophef te maken en de zaak te laten rusten.

#### Antwoord 2

Het is wel logisch dat je iemand na een misser niet gelijk afbrandt, zeker niet iemand die je goed kent en die altijd bereid is voorop in de wind te rijden. Maar toch kan zo iets nog een keer uitkomen en wie weet wat er dan over jou rol wordt gezegd. Het is verstandig om je baas in vertrouwen in te lichten.

#### Antwoord 3

Hoe langer je er over nadent hoe scherper je inziet dat werk en privé duidelijk gescheiden moeten zijn. Er is door een dienstverlener aan je organisatie een strafbaar feit gepleegd en jij hebt dat gesignaleerd. Het is nu zaak om zuiver en zakelijk te handelen. Je stelt een rapport op voor het MT en het bestuur waarin je de situatie haarfijn uitlegt.

#### Antwoord 4

Het was toch een beetje onhandig om spontaan zelf te praten met de directeur. Hij had ook glashard kunnen ontkennen en dan? Maar uw gevoel was goed, hij is in de kern eerlijk. Ook tegen u. De week er op zegt u hem ook de waarheid: dit was eens en nooit meer, en u zult daar persoonlijk scherp op letten.



## Dilemma Een noodgeval

### 3

U bent voorzitter van de Raad van Commissarissen van een corporatie in een grote stad. Het is een interessant en gevarieerd werkgebied. Er wordt veel geïnvesteerd in nieuwe woonvormen die passen bij de nieuwe tijd en de vraag van de stadse bewoners. Er staan een aantal projecten op de drempel van oplevering. Een daarvan is een appartementencomplex voor jongeren die uit de begeleide woonvormen kunnen doorstromen naar zelfstandig wonen. Mede dankzij uw intensieve bemiddeling is er een passende financieringsconstructie voor het project gevonden. Voor de woningen bestaat veel belangstelling en een wachtlijst. Een heel goede jeugdvriend van u heeft er al eens met u over gesproken. Hij heeft een dochter die in grote problemen is geraakt. Na de dood van haar moeder is ze onhandelbaar geworden en in het drugscircuit terechtgekomen. Uw vriend heeft heel veel verdriet gehad, zijn dochter sliep ook herhaaldelijk in kraakpanden en op straat. De laatste tijd lijkt het wat beter te gaan en is er weer hoop. Probleem is echter dat ze geen woning heeft en dat maakt haar heel kwetsbaar. In een emotioneel gesprek tijdens een lange strandwandeling vraagt hij u om hulp. Kan de corporatie met voorrang iets doen voor zijn dochter is zijn bede. Wat doet u?

#### Antwoord 1

Een vriend die zo in de moeilijkheden is geraakt moet je helpen. Dat kan niet anders. Omgekeerd zou het ook zo zijn. U doet zoiets niet lichtvaardig, maar nu is er sprake van een noodgeval. Het project is er mede door uw inzet gekomen. U gaat met de directeur-bestuurder praten en vraagt hem een woning beschikbaar te stellen.

#### Antwoord 2

Het verzoek van uw vriend is begrijpelijk, maar brengt u wel in verlegenheid. Het is niet gepast om hier zelf in betrokken te raken. U raadt uw vriend aan contact op te nemen met het hoofd van de afdeling Wonen die voor de toewijzing verantwoordelijk is en zegt toe het hoofd alvast op de hoogte te brengen dat u een afspraak met hem wil.

#### Antwoord 3

Het is een moeilijk probleem waar u niet direct een oplossing voor ziet. De schijn moet niet gewekt worden dat u iemand wil voortrekken. Het vraagt om een zorgvuldige aanpak. U besluit om eerst informeel de directeur-bestuurder eens te polsen over de mogelijkheden.

#### Antwoord 4

Als voorzitter van een Raad van Commissarissen van een corporatie in een grote stad staat u altijd middenin een complex krachtenveld van mensen die van of met de corporatie iets willen. Om uw onafhankelijke rol als toezichthouder goed te kunnen vervullen moet u scherp zijn op eventuele belangenverstrengeling. Daarom hebt u duidelijke grenzen gesteld aan uw gedrag. U kunt niet op het verzoek van uw vriend ingaan.



---

## Dilemma Omzet versus kwaliteit

### 4

Je bent ingehuurd door een middelgrote gemeente als kwartiermaker voor een gebiedsgericht project voor de duur van twee maanden. Opdrachtgever is Elly, het flamboyante hoofd van de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling. Inmiddels zijn er twee maanden verstreken sinds de start van de opdracht. Het gebiedsgerichte project is nog niet begonnen vanwege het uitblijven van de subsidiegelden. In de afgelopen twee maanden heb je hand- en spandiensten verleend als projectmedewerker voor een aantal kleinere projecten. Onduidelijk is wanneer de subsidiegelden zullen vrijkomen. Elly wil de opdracht voor drie maanden verlengen omdat ze, optimistische en gedreven als ze is, verwacht dat het geld snel komt. Vanuit de gemeenteraad zijn eerder signalen gekomen dat men streng wil toezien op het minimaliseren van de kosten voor inhuur. Met name bij de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling zijn die aanzienlijk. Je hebt nog geen andere opdracht in het vooruitzicht. Wat doe je?

#### Antwoord 1

Dit betreft een situatie die om een pragmatisch compromis vraagt. Je stemt in met verlenging van drie maanden. Maar je stelt voor de verlenging wel een lager tarief voor zolang je oorspronkelijke opdracht niet zal starten. Dit gezien je beperkte toegevoegde waarde én vanwege de kritische houding van de gemeenteraad.

#### Antwoord 2

De situatie is lastig. Het is zaak alle kwesties van een oplossing te voorzien. Je stemt in met een verlenging van drie maanden als je bureau een extra opdracht mag verzorgen om te trachten de subsidiegelden versneld los te krijgen. Je zal samen met je collega voor Elly een maandelijks bestuursrapportage schrijven zodat zij het college en de gemeenteraad kan informeren over de vorderingen in dit moeilijke dossier.

#### Antwoord 3

Het uitvoeren van werkzaamheden die beneden je niveau liggen en waarvoor je tarief te hoog is zal het kwaliteitsimago van je bureau schaden. Je overtuigt je opdrachtgever er daarom van dat het beter is om een tussenstop in te lassen en de opdracht weer op te pakken zodra de subsidiegelden binnen zijn.

#### Antwoord 4

Het is de vrijwillige keuze van je opdrachtgever om de opdracht te verlengen. Zij heeft meer overzicht over de factoren die er spelen. Hoewel het mogelijk tegen de wens van de gemeenteraad ingaat: Elly is je opdrachtgever en niet de raad. Omdat je de rol van bankzitter geen aanlokkelijk vooruitzicht vindt, stem je vanwege de omzetvoordelen in met de verlenging voor drie maanden.



## Dilemma

## Korting voor het personeel

### 5

U bent sinds een jaar controller van een grote woningcorporaties die een prima reputatie heeft. Integriteit is een belangrijke waarde voor de organisatie, zeker nu er zoveel andere corporaties negatief in het nieuws zijn gekomen. Onlangs heeft een werkgroep (samengesteld uit alle lagen van de organisatie en onder uw voorzitterschap) een integriteitcode geformuleerd die binnenkort in bespreking komt in het MT. Onderdeel van de code is dat ook de schijn van belangenverstrengeling zo veel mogelijk moet worden vermeden. Een strikte scheiding tussen zakelijk en privé is aan te raden. Nu blijkt dat er onrust in sommige delen van de organisatie aan het ontstaan is. Het is onder personeelsleden een ongeschreven regel dat tegen kostprijs bouwmaterialen en bouwmiddelen kunnen worden aangeschaft bij het bouwbedrijf dat het grootste gedeelte van het onderhoudswerk van het woningbezit verzorgt. Verschillende mensen maken zich zorgen over het voortbestaan van dit privilege. U zult een standpunt in moeten nemen voor de komende MT-vergadering. Wat zal uw keuze zijn?

#### Antwoord 1

Op basis van uw financiële ervaring weet u dat het tegen kostprijs leveren van producten samenvalt met allerlei extra kosten die het bouwbedrijf op een andere manier moet terugverdienen. De regeling is alleen voor het bedrijf interessant als het bijdraagt aan de continuering van opdrachten. Om de regeling transparant te maken stelt u voor een kleine opslag op het onderhoud te geven, wat ook betekent dat de corporatie in een volgende contractfase makkelijker kan kiezen voor een andere partij.

#### Antwoord 2

Hier is voor de gehele corporatie een verstrengeling ontstaan tussen de privébelangen van het personeel en de belangen van de bouwer. Bewoners zullen niet kunnen begrijpen dat zij zelf wel de volle prijs voor materialen en middelen moeten betalen en medewerkers van de corporatie niet. U vindt dat er een einde moet komen aan de regeling.

#### Antwoord 3

U bent een voorstander van duidelijke en nageleefde procedures. Deze situatie die voortkomt uit het verleden en die nergens is vastgelegd, is onwenselijk. Mogelijk is dit niet het enige privilege, waarbij geen strikte scheiding tussen zakelijk en privé in acht is genomen. Te denken valt aan het privégebruik van vervoersmiddelen, mobiele telefoons en laptops. In de MT-vergadering zult u ervoor pleiten al deze gewoonten zeer kritisch onder de loep te nemen.

#### Antwoord 4

In iedere organisatie bestaan er voordelen die samenhangen met het soort werk wat er wordt verricht. Integriteit is een belangrijk onderwerp, maar het moet zich richten op de hoofdtak van de corporatie en dat is zorgen voor huisvesting van bevolkingsgroepen met lage inkomens. Tornaan aan de bestaande privileges moet je niet doen, dat kan zelfs een risico betekenen voor het goed uitvoeren van de hoofdtak.



---

## Dilemma Een goed idee

### 6

U bent financieel directeur van een groot regionaal openbaar vervoerbedrijf waarvan de aandelen merendeels in handen zijn van diverse overheden. Het bedrijf presteert al jaren slecht en werkt niet klantgericht. De politiek heeft na lange discussies besloten het te verkopen aan een internationale commerciële partij. Er wordt een interim-manager benoemd met een uitstekende reputatie om de verkoop te regelen. Zij stelt direct aan het MT voor een belangrijk, maar miljoenen kostend bijzonder reparatieprogramma uit de voorzieningen te schrappen, zodat de balans er beter uitziet en de belastingbetaler een hogere prijs krijgt. Haar argument is dat de nieuwe eigenaar de noodzaak ervan uiteindelijk ook zal onderkennen en die kan het beter betalen. Alle managers stemmen in met het voorstel, maar u heeft er een vervelend gevoel bij. Wat doet u?

#### Antwoord 1

Het is begrijpelijk dat u zich er niet zo goed bij voelt, misschien hebben de anderen dat ook wel. Het is een optische oplossing die misschien ethisch niet helemaal door de beugel kan. Maar ja, er staat wel veel tegenover, een hogere opbrengst is belangrijk voor de politiek en de gemeenschap profiteert. Eigenlijk zijn zulke slimigheden in het bedrijfsleven heel normaal, daar moet je niet echt moeilijk over doen.

#### Antwoord 2

Dit gaat natuurlijk te ver, het is wel handig maar het betekent gewoon dat de negatieve gevolgen op een ander worden afgeschoven. Het voorstel kan u absoluut niet rijmen met uw professionele verantwoordelijkheid als financieel directeur. Dat laat u in de MT vergadering de collega's en de directeur heel duidelijk weten.

#### Antwoord 3

Er is een ongemakkelijke situatie ontstaan. Iedereen gaat met de directeur mee, die al lang weer weg is als het ooit tot problemen gaat leiden. Maar u zal zich dan moeten verantwoorden en dat kan vervelende consequenties hebben. Dat risico kunt u niet lopen. U gebruikt uw goede informele contacten in het bedrijf om er voor te zorgen dat de buitenwacht er snel lucht van krijgt.

#### Antwoord 4

Het is natuurlijk niet handig om de directeur openlijk tegen te spreken, zeker niet nu iedereen instemt. Als het een prestigestrijd wordt trekt u toch aan het kortste eind. Maar niettemin zijn dit niet de manieren die bij dit bedrijf horen. Dat is goed uit te leggen. Aan het einde van de dag loopt u bij haar binnen en bespreekt u het onder vier ogen.



## Dilemma

## De buurt is boos

7

Aan de rand van de stad ligt een kazerne die al een tijd niet meer werd gebruikt en door uw corporatie snel is aangekocht om te verbouwen tot een pension dat geschikt is voor de huisvesting van zwerfjongeren. In de stad is veel behoefte aan een dergelijke tehuis. De buurtbewoners, waaronder veel van uw huurders, zijn mordicus tegen. Zij vrezen overlast, criminaliteit en verloedering. De buurt is er al niet best aan toe, zij zien het van kwaad tot erger worden. Bovendien - en nog het ergste van al - zijn zij niet over de plannen geconsulteerd. Zo ga je toch niet met je huurders om. Het protest groeit. Er komt een bewogen voorlichtingsavond waar u als directeur de wind flink van voren krijgt. U mag repliek geven, wat zegt u?

### Antwoord 1

Het is niet te garanderen dat de buurt geen last zal hebben van het pension. Maar iedereen zal er alles aan doen om problemen te voorkomen. Het pension is nodig als een stedelijke voorziening. De corporatie vindt het van groot belang om daarin te investeren. Maar de buurt zal compensatie krijgen. Met voorrang zal een aantal renovatieplannen worden uitgevoerd en er komt een vrij besteedbaar budget voor leefbaarheidsmaatregelen.

### Antwoord 2

U snapt heel goed dat de buurt er problemen mee heeft. Het is allemaal wel heel snel gegaan. Excuses daarvoor, maar het is niet anders. Laten we nu samen kijken naar de invulling van de plannen en een beheerconvenant opstellen om de kans op overlast zo klein mogelijk te maken. De corporatie, de bewoners, de gemeente en de beheerder van het pension moeten intensief samenwerken om voor iedereen aanvaardbare afspraken te maken.

### Antwoord 3

Het pand is aangekocht, daar kon niet mee worden gewacht. En dat kon ook niet aan de grote klok worden gehangen. Maar u wilt graag alsnog de discussie met de bewoners aangaan en van hen horen wat ze er van vinden. Zwerfjongeren zijn inderdaad niet de makkelijkste buren, daar zou u zelf ook niet zomaar gerust op zijn. Het is goed om de risico's in beeld te brengen en wie weet zijn die dan wel te groot. Gewone huurders moeten natuurlijk geen overlast ervaren.

### Antwoord 4

De aankoop van de kazerne was een buitenkans waarover snel moest worden besloten. Het zou te veel tijd hebben gekost de buurt te raadplegen. Bovendien weet je dan wat er gebeurt, oneindig lange discussies en gezeul met het pension door de stad. Niemand wil zo'n tehuis in de buurt. De wens om voor zwerfjongeren iets te doen staat al zo lang op de verlanglijst van de corporatie dat deze kans wel gepakt moest worden. De buurt moet maar even inbinden.



---

## Dilemma Alle vertrouwen

### 8

U bent een ervaren financieel directeur bij een grote nationale zorgverzekeraar en sinds kort commissaris bij de enige woningcorporatie in de provinciestad waar u woont. Na een aantal saaiere jaren gebeurt er eindelijk weer eens wat nieuws: er worden plannen ontwikkeld voor een zorgcentrum in de binnenstad waar ook appartementen en een huisartsenpost in worden geïntegreerd. De directeur- bestuurder en de controller trekken samen het prestigieuze plan en overleggen intensief met alle partijen. De RvC wordt door hen regelmatig op de hoogte gehouden van de voortgang, maar uw gevoel zegt dat zij toch niet helemaal begrijpen hoe groot de financiële risico's zijn en hoe geslepen vooral de bouwpartners kunnen zijn. Informeel laat u dit weten aan de voorzitter van de Raad, die u echter verzekert dat hij alle vertrouwen heeft in het duo, ze zijn al zo lang op hun post en kennen de samenwerkingspartners goed. Toch blijft uw twijfel bestaan. Wat doet u?

#### Antwoord 1

Het is zaak om meer te weten te komen en je gevoel bij mensen te toetsen die er wat verder van afstaan dan de voorzitter. U besluit om allereerst uw beeld aan te scherpen en een vertrouwelijke belronde te doen bij mensen in uw netwerk die de personen kennen en van ontwikkelen verstand hebben.

#### Antwoord 2

Je bent niet voor niets commissaris geworden. Er wordt wat van je verwacht, met name vanwege je ervaring met financiële zaken. Het is je verantwoordelijkheid om de zaak aan te kaarten. Misschien denken anderen er wel het zelfde over, maar wordt het niet uitgesproken. Je vraagt om het agendapunt te behandelen zonder aanwezigheid van de bestuurder.

#### Antwoord 3

Je kan als nieuwe commissaris natuurlijk niet direct knuppels in het hoenderhok gaan gooien, dat is niet professioneel en wordt niet in dank aangenomen. Je financiële deskundigheid wend je aan om scherpe vragen te stellen tijdens de vergaderingen over het onderwerp, dan pakt de rest het hopelijk wel op.

#### Antwoord 4

Als je twijfels hebt bij het functioneren van een bestuurder moet je hem daar zelf op aanspreken. Dat is wel zo netjes. Misschien heb je dingen over het hoofd gezien, of blijkt in een persoonlijk gesprek dat hij wel degelijk goed weet waar de echte kansen en bedreigingen liggen. En zo niet, heb je meer onderbouwing voor je gevoel.





---

## Dilemma

## Blikjes bier

9

Je werkt als verpleegkundige in een instelling voor mensen met een lichamelijke handicap gecombineerd met moeilijk gedrag. Sinds een jaar woont er een oudere man in een appartement van deze instelling. Hij heeft een hersenbeschadiging en een ernstige vorm van diabetes (hij krijgt dagelijks insuline toegediend). Voordat hij naar deze instelling verhuisde verbleef hij in een afkickkliniek vanwege fors alcoholmisbruik. Bij de huidige opname is er een afspraak gemaakt over een verbod op alcoholgebruik. Deze afspraak is echter nooit schriftelijk vastgelegd met de cliënt. Soms heeft hij blikjes bier in huis. Jij wordt door je leidinggevende gevraagd deze blikjes, ook zonder toestemming bij hem weg te halen.

### Antwoord 1

Het gaat hier om een volwassen persoon en die is vrij om in zijn leefomgeving eigen keuzes te maken. Je voelt je niet goed bij de gedachte om door hem gekochte artikelen zonder zijn toestemming weg te nemen. Je gaat daarom niet in op het verzoek.

### Antwoord 2

Je wijst hem op de afspraak van het alcoholverbod. Hij zegt je maar een blikje per dag te drinken en daarin geen gevaar te zien. Daar ben je het eigenlijk wel mee eens: "een drankje maakt je nog geen alcoholist". Je besluit om de blikjes niet weg te halen maar je houdt wel in de gaten of hij niet méér gaat drinken.

### Antwoord 3

Je zorgt ervoor dat de afspraak alsnog schriftelijk wordt vastgelegd en ondertekend door alle partijen. Nu heb je een legitieme reden om de blikjes weg te halen: dat is immers door alle betrokken partijen zo afgesproken.

### Antwoord 4

Je haalt de blikjes stiekem weg. Hij woont niet voor niets in een instelling. Hij kan moeilijk inschatten wat goed of slecht voor hem is. Als zorgverlener ben je verantwoordelijk om risico's voor zijn gezondheid te elimineren.



---

## Dilemma Bestek maken

10

Je bent projecteider voor de aanleg van de nieuwe ontsluiting van een lokaal bedrijventerrein. Het is een veelbesproken plan. Na heftige politieke discussies over verschillende varianten heeft de gemeenteraad uiteindelijk ingestemd met het voorliggende ontwerp en kan het bestek worden opgesteld. Iedereen heeft nu haast, want de ondernemers wachten al lang op een betere ontsluiting. De gemeente zelf heeft te weinig capaciteit om het bestek te maken, dus moet er een extern bureau worden ingeschakeld. De verantwoordelijke wethouder wil nauw betrokken zijn en beveelt met klem een bureau aan waar zij in haar vorige baan als adviseur veel mee heeft samengewerkt. Navraag bij diverse collega's leert u dat het bureau een prima reputatie heeft in de markt, maar ook dat de partner van de wethouder er in de directie zit. Bovendien is het bureau onlangs opgekocht door een van de grootste infra-bouwondernemingen in de regio die zeker een goede kans maakt bij de toekomstige gunning van het werk. Wat doe je?

### Antwoord 1

In de wereld van het bouwen en de politiek is altijd alles verweven, daar is verder niks mis mee. Het gaat er om hoe je met zulke dingen omgaat. Het zijn allemaal professionals die wel weten wat ze doen en waar de grenzen liggen. Je doet helemaal niets en bent blij dat een goed bureau het bestek kan gaan maken.

### Antwoord 2

Het is een gevoelig punt, immers er is helemaal niets aan de hand, maar de relaties kunnen wel op een vervelende manier onderwerp van gesprek worden. De lokale kranten volgen de gemeente op de voet en smullen van schandalen en verdachtmakingen. Je wil daar niet bij betrokken raken en meldt je baas wat je weet. Hij kan dan bepalen wat er moet gebeuren.

### Antwoord 3

Onhandig van de wethouder om zo opzichtig te pleiten voor een bureau waarmee zij indirect een belang deelt. Er ontstaat een risico voor haar en de ambtelijke organisatie als er geen goed verhaal is te vertellen over de keuze voor het bureau. Het is beter om meerdere offertes te vragen en dan een objectieve keuze te maken die iedereen begrijpen kan.

### Antwoord 4

Zo iets kan helemaal niet als je er bij stil staat. Hoe je het ook went of keert, de wethouder moet zich niet bemoeien met ambtelijke keuzes en al helemaal niet een partij naar voren schuiven waarmee zij belangen deelt. Omdat je als professional wil blijven werken aan dit project bespreek je met haar je mening en geeft aan dat jouw team zelf verantwoordelijk is voor het inkopen van diensten



## Dilemma Fluisterasfalt

### 11

Je bent pas in dienst bij de gemeente en toezichthouder bij de herinrichting van een doorgaande weg die een woonwijk kruist. Het profiel wordt aangepast aan nieuwe veiligheidseisen en er komen fietsstroken langs. De wijkbewoners zijn kritisch omdat het werk veel hinder oplevert en de gemeente geen beste beurt heeft gemaakt in het voorafgaande informatietraject. Bovendien klagen ze al jaren over de geluidsoverlast van de weg. In het bestek is daarom al rekening gehouden met geluidarm asfalt. De aannemer die evenals de gemeente voortdurend door de actieve wijkbewoners wordt aangesproken, meldt in de bouwvergadering enthousiast dat hij speciaal 'fluisterasfalt' kan aanbrenge dat de geluidsoverlast nog sterker vermindert. Het kost niet veel meer, en dat is wel binnen de post onvoorzien in het budget op te vangen. Iedereen vindt het een goed idee en de directievoerder zegt medewerking toe. Je weet uit ervaring dat het fluisterasfalt een kortere levensduur heeft en aanzienlijk hogere onderhoudskosten met zich meebrengt. De aannemer is ook degene die het onderhoud uitvoert. Wat doe je?

#### Antwoord 1

Alle partijen zijn enthousiast en zowel de wijk, als de politiek zullen er blij mee zijn. Het project krijgt zo een soepel verloop en tevreden gezichten. Het is de verantwoordelijkheid van de directievoerder om de keuze te maken. Hij is voldoende competent om te oordelen. Het heeft geen zin om als nieuwkomer ingewikkeld of kritisch te gaan doen.

#### Antwoord 2

Het is een goede en verdedigbare keuze om op deze manier zonder al te veel meerkosten waarde toe te voegen aan het project. Maar de onderhoudskosten baren u toch zorgen. De afdeling die daar over gaat zal dan met de bestaande normen en budgetten niet uitkomen. Daar moet vooraf dan toch eerst over gepraat worden. Je kaart nog tijdens de bouwvergadering je zorg aan.

#### Antwoord 3

Je hebt geen goed gevoel bij wat er gebeurt, maar weet nog niet zo goed hoe alles toegaat bij de gemeente. De meeste dingen gebeuren niet zonder reden. Het blijft merkwaardig dat niemand het over de onderhoudskosten heeft. Je wacht af tot dat de vergadering voorbij is en zal bij gelegenheid de directievoerder aanspreken over je gevoel.

#### Antwoord 4

Dit is aan alle kanten niet pluis. Er worden een-tweetjes gespeeld die de aannemer bevoordelen en de directievoerder zal er zeker niet slechter van worden. Het heeft weinig zin om hem aan te spreken, want als hij zegt dat het in orde is en er geen probleem bestaat, ben je uitgepraat. Het is beter om je leidinggevende in kennis te stellen van de keuze die is gemaakt en jouw bedenkingen daarbij.



---

## Dilemma Vrijdagmiddag

12

Je bent griffier bij een middelgrote gemeente. Het is vrijdagmiddag 16:00 uur. In de bestuursgang brandt nog licht in de kamer van de wethouder RO. Je besluit even een praatje te maken. Na enige tijd gaat het gesprek over de raadscommissievergadering van gisteravond. De wethouder is blij dat de raad met het omstreden bestemmingsplan lijkt te gaan instemmen. Hij vreesde dat de kleinste oppositiepartij nog roet in het eten zou gooien toen deze begon over de bouwgrondexploitatie. Hij vertelt je dat daar namelijk behoorlijk grote onzekerheden in zitten. Om de berekening rond te krijgen zijn de aannames wat 'opgerekt' zodat het plan er gunstiger uitziet. Op termijn kan dat een aanzienlijk tekort betekenen, maar hij verwacht dan al lang geen wethouder meer te zijn. De wethouder vraagt je deze informatie vertrouwelijk te houden. Wat doe je?

### Antwoord 1

Je antwoordt dat je je mond zal houden. Deze informatie is de raad immers niet formeel aangeboden. Daarnaast is het ook heel belangrijk om een goede verstandhouding met de wethouders te houden en dus het vertrouwen niet te schaden. Overigens kan de raad zelf ook nagaan dat er kanttekeningen zijn te plaatsen bij de grondexploitatie.

### Antwoord 2

Je antwoordt dat je niet verstaan hebt wat de wethouder heeft verteld en de delen die je wel verstond, die snap je niet. Er is dus niets gebeurd, geen gesprek geweest en dus ook niets aan de raad te vertellen. Wel vraag je de wethouder in de toekomst dit soort verhalen niet aan jou te vertellen.

### Antwoord 3

Je reageert geschokt en wil de wethouder ervan overtuigen dat hij openheid van zaken moet geven om grote schade voor de gemeente te voorkomen. Daarbij geef je aan dat jij het niet als jouw taak ziet om de raad hierover te informeren, maar dat hij dit zeker zelf moet doen. Als hij hierin zelf geen stappen zal zetten, neem jij contact op met een bevriende plaatselijke journalist die met het verhaal wel raad weet.

### Antwoord 4

Je valt van je stoel na deze ontboezeming! Wat een manipulatie en misleiding van de raad! Je geeft aan dat je alle inhoudelijke informatie zo snel mogelijk wilt hebben om nog voor de raadsvergadering de raad te informeren. Als de wethouder niet meewerkt, voel je je genoodzaakt de raad verslag te doen van dit gesprek.



---

## Dilemma Verstand van zaken

13

U bent sociaal-psychiatrisch verpleger in het zorgprogramma Centrum Eerste Psychose. De laatste jaren heeft u gemerkt dat de problematiek van jongeren onder invloed van drugs en alcohol snel complexer wordt. Ook de behandeling vraagt veel tijd omdat ouders meer betrokken willen zijn in de fase waarin de diagnose wordt gesteld en invloed wensen op het vervolgtraject. Het lijkt er op alsof familie en naasten minder vertrouwen hebben in uw deskundigheid en zich met van alles en nog wat willen bemoeien. Vaak eisen ze dingen die u nooit kunt toezeggen, of trekken ze conclusies die voorbarig zijn. Het kost een hoop tijd en die is er steeds minder, omdat de zorgprogramma's efficiënter worden en de kosten omlaag moeten. U raakt behoorlijk in de stress van de druk die u ervaart. U wilt met respect omgaan met iedereen, zowel cliënten als ouders, maar het kost wel veel moeite en tijd. Uw teammanager met wie u regelmatig spreekt over de spanning die ontstaat, geeft nooit een duidelijke oplossing aan. Zijn reactie bevredigt u niet. Wat doet u?

### Antwoord 1

Het is logisch dat in de huidige samenleving mensen zich meer bemoeien met de gezondheidszorg waar ze van afhankelijk zijn. Mensen zijn mondiger en weten zelf ook een hoop. Het is soms lastig als ze voorbarig oordelen, maar eigenlijk hoort dit er gewoon bij. Respect hebben, kost tijd, dat hoort structureel in het programma te zitten. Samen met de Cliëntenraad schrijft u hierover een open brief aan de directie.

### Antwoord 2

Natuurlijk moet er een oplossing komen voor de druk die u ervaart. Ook uw collega's worstelen met hetzelfde probleem. Als er geen duidelijk beleid komt, kiest iedereen zijn eigen oplossing of raakt gedemotiveerd. Dat kan Parnassia zich niet veroorloven. U pleit in het teamoverleg voor een gedegen discussie en het opstellen van een duidelijk protocol voor de omgang met naasten en familie.

### Antwoord 3

Het wordt echt onwerkbaar als iedereen zich met het werk van de professionals gaat bemoeien. Dan kan je je werk niet meer doen en er wordt kostbare tijd verspild die ten koste gaat van de werkelijke zorg voor de patiënten. Respect is mooi, maar kan te ver gaan. U kiest voor een scherpe lijn richting naasten en familie en laat uw collega's duidelijk zien hoe het moet.

### Antwoord 4

Spanning is er altijd in het ingewikkelde werk van de psychoses. Dat is nooit anders geweest. Alles lost zich meestal vanzelf in de tijd op als de verpleging gewend raakt aan de nieuwe situaties en de eisen die gesteld worden uit de samenleving of de organisatie. De zorg staat altijd van alle kante onder druk. Het beste is om gewoon je intuïtie te volgen en van geval tot geval te bekijken.



---

## Dilemma Goede opvang

14

U treedt in dienst als HRM-manager bij een instelling voor maatschappelijke opvang die een professionaliseringsslag moet maken. Tijdens de inwerkperiode valt het u op dat er tussen het personeel en de cliënten relaties zijn ontstaan die niets met de hulpverleningsprofessie te maken hebben. Sterker nog, er is sprake van grensoverschrijdend gedrag, want er worden seksuele relaties aangeknoopt in ruil voor drugs en door cliënten gestolen goederen worden door hulpverleners doorverkocht. In een gesprek met de directeur spreekt u uw verbazing uit over dergelijke praktijken. U weet wel dat de maatschappelijke opvang geen kinderkrans is, maar zoiets had u niet verwacht. De directeur erkent dat er wel eens wat gebeurt, maar vindt uw analyse te kort door de bocht. Er zijn geen problemen zegt hij en er is niets bijzonders aan de hand. Omdat u er zo kort bent, weet u nog niet goed hoe het werkt, vervolgt hij. De belangen van de gasten zijn gediend met genuanceerd optreden. Toch heeft u de gedragingen met eigen ogen gezien. Wat doet u?

### Antwoord 1

Het is inderdaad onverstandig om snel conclusies te trekken als je zo kort in dienst bent. De opvang van kwetsbare groepen is ingewikkeld, daar is vooral maatwerk op zijn plaats. De directeur en je collega's in het MT hebben veel ervaring in het werk. Je kunt een hoop van ze leren.

### Antwoord 2

Blijkbaar is de directeur die er al lang zit niet meer zo scherp op wat kan en wat niet kan. Dat gebeurt vaker als mensen macht hebben en niet meer worden tegengesproken. Het is goed om te proberen dat patroon te doorbreken. U schrijft voor het MT een plan om directie en medewerkers gezamenlijk te laten praten over kernwaarden en omgangsvormen.

### Antwoord 3

Het is onzin wat de directeur zegt. Iedereen snapt toch dat zoiets niet kan. Het is nota bene strafbaar. De instelling loopt op die manier grote afbreukrisico's. De interne klachtenregeling schiet voor u niet op, want die leidt direct naar de directeur. U besluit om een lid van de Raad van Bestuur te informeren over uw bevindingen.

### Antwoord 4

Het is een onbevredigende situatie. Uw gevoel voor gerechtigheid is niet bevredigd en de relatie met de directeur is er niet beter op geworden. U had u een betere start gewenst in de nieuwe baan. Het beste is om alles nu wat te laten varen en rustig de kat uit de boom te kijken. Uw tijd komt vanzelf.



## Dilemma **Primaat van de politiek**

15

U bent civieltechnisch ingenieur en sinds kort als projectleider in dienst bij een gemeente die een nieuw stadskantoor bouwt aan een plein dat wordt heringericht en waar een parkeergarage onder wordt gebouwd. Het is een gevoelig plan in de stad. Eindelijk heeft de Raad ingestemd met een programma van eisen en mede op basis van een prachtige artist impression van de architect het werk gegund aan een ontwikkelcombinatie die het ontwerp maakt en de uitvoering voor zijn rekening neemt. De wethouder is erg betrokken bij het project. U bent namens de gemeente het ambtelijke aanspreekpunt voor de combinatie en houdt de uitwerking zorgvuldig in de gaten. Het valt u op dat kritische opmerkingen van u en uw medewerkers over onvoldoende aandacht voor milieu- en omgevingseisen stelselmatig worden genegeerd. Niemand schijnt het belangrijk te vinden en u begint te vermoeden dat alle partijen bewust voorsorteren op een gewenste oplossingsrichting. Er worden in rap tempo vergunningen afgegeven die volgens u niet deugdelijk zijn onderbouwd. De wethouder is opgetogen over de snelle voortgang van het projecten is niet erg gevoelig voor uw raadgevingen. Wat doet u?

### Antwoord 1

Als ingenieur en projectleider moet je weten in welk spanningsveld je opereert en welke belangen er op het spel staan. Vroeger kon je op basis van vakkennis en gezag sturen, maar nu gaat het om je proceskwaliteiten en het kennen van je rol in het geheel. Je waarschuwingen zijn voldoende professioneel geweest, nu is het aan de politieke krachten om daar wel of niet iets mee te doen.

### Antwoord 2

Ongehoord dat zo iets kan. Bij de combinatie werken ook professionele ingenieurs, die hebben wel een vreemde opvatting van hun verantwoordelijkheid. Als je gaat sjoemelen met de waarheid en gegevens ondermijn je de belangrijkste waarde van de beroepsgroep, betrouwbaarheid. Daar doet u niet aan mee, anders blijft er weinig over van uw gezag. U geeft een ongevraagd advies in een brief aan de wethouder waar nog eens al uw bedenkingen in staan.

### Antwoord 3

Het kan natuurlijk niet wat er ogenschijnlijk gebeurt. Iedereen heeft belang bij een snelle voortgang, maar een volgend college zal met de gebakken peren opgescheept zitten. In de wereld van projectontwikkeling en politiek gelden soms eigen regels. Toch wilt u niet zelf een keer voor een onderzoekscommissie hoeven te verschijnen. U legt een volledig privé-dossier aan.

### Antwoord 4

In de praktijk is er altijd een spanning tussen snelheid en zorgvuldigheid, daar schrikt u niet meer van. Grote projecten lopen niet altijd zo als in de boekjes, de werkelijkheid is geven en nemen. Het hoeft helemaal geen groot probleem te zijn, of te worden. Als de risico's maar gezamenlijk reëel worden ingeschat. Dat de wethouder zo reageert is zijn zaak, u vraagt een gesprek aan met uw directeur en de gemeentesecretaris om het in het college te agenderen.



## Dilemma

## Kennis is macht

16

U bent directeur van een ingenieursbureau. Het bureau heeft zich een aantal jaren geleden losgemaakt van de overheid. Het management heeft zelf de aandelen in handen gekregen. Uw organisatie beschikt over specifieke kennis die schaars is in de markt. Een tijd geleden is uw organisatie toegetreden tot een consortium met aannemers om een grote opdracht in de wacht te kunnen slepen. Het consortium heeft die opdracht gekregen. De samenwerking verloopt goed en wordt mogelijk gecontinueerd in volgende opdrachten. Omdat het gaat om schaarse kennis adviseert uw organisatie ook andere publieke opdrachtgevers. Met name wordt momenteel veel werk verzet om een nieuwe publieke opdrachtgever te ondersteunen in de voorfase van een project. Nu bereiken u signalen dat ingenieurs van uw bureau de vormgeving van deze gunning proberen te beïnvloeden, zodat deze optimaal strookt met wat het consortium kan bieden. Het zal met de beste bedoelingen gebeuren, want bij een goed lopende samenwerking is iedereen gebaat, maar het houdt u toch bezig. Wat doet u?

### Antwoord 1

Het is van belang dat individuele ingenieurs om leren gaan met dit soort situaties. De wereld is complex en ingenieurs kunnen niet meer toe met hun kennis sec. Contextgevoeligheid is een competentie waar leden van uw organisaties aan moeten voldoen. Maar het is hun verantwoordelijkheid. U bent van plan om dit standpunt duidelijk te maken in een presentatie die u binnenkort aan het personeel geeft.

### Antwoord 2

Een goed imago in de markt is belangrijk. Dat zal kunnen ontstaan als de kern van het bedrijf zuiver is. Dilemma's als deze moeten goed worden opgelost. U nodigt het betrokken projectteam bij u aan tafel om klaarheid in de zaak te brengen. Desnoods grijpt u in. De organisatie moet tijd inruimen om over vraagstukken als roluidelijkheid, omgaan met informatie en onafhankelijkheid te discussiëren. U vraagt uw personeelsadviseur een plan te maken.

### Antwoord 3

Het gaat nu goed in de markt, maar enkele jaren geleden had menig bureau moeite om het hoofd boven water te houden. Voor iedereen moet duidelijk zijn dat winst voor een commercieel bedrijf van levensbelang is. Daarom moet er gestreefd worden naar winstgevendende samenwerkingsverbanden en klantrelaties die mede zorg weten te dragen voor werk in de pijplijn. U vindt de signalen dus niet belangrijk genoeg om een specifieke actie op te ondernemen.

### Antwoord 4

Een echte vrije markt bestaat niet in de ingenieurswereld. Bureaus specialiseren zich, veel werk vergt specifieke kennis en die is schaars. Een beperkt aantal bureaus heeft die kennis en die zitten in deze tijd snel vol. Schaarse kennis moet dus optimaal worden benut. Het is wel duidelijk dat individuele ingenieurs soms in moeilijke posities kunnen komen. Daarom bent u van plan een aantal opdrachtgevers en ingenieursbureaus uit te nodigen om samen te zoeken naar oplossingen.





## Dilemma Weet wat u waard bent

17

U bent interim-projectmanager Vastgoedontwikkeling bij een grote zorginstelling. Uw voorganger moest na ruzie met de directeur vertrekken. Hij was niet capabel, zo werd gezegd, om het project te leiden waarvoor u nu verantwoordelijk bent: de vervreemding van een omvangrijk stuk grond waarvan de opbrengst wordt gebruikt voor nieuwbouw op een ander deel van het terrein. Als u met uw opdracht begint, zijn de gesprekken en onderhandelingen met de ontwikkelaar, die tevens bouwer is, al ver gevorderd. Wanneer u zich in het dossier verdiept is uw stellige overtuiging dat de verkoopprijs waarop wordt gekoerst aanzienlijk onder de werkelijke marktwaarde ligt. U kent de vastgoedwereld uitstekend en uw relaties daarbinnen bevestigen uw inschatting. Bovendien hoort u geruchten dat de directeur goede banden heeft met de ontwikkelaar in kwestie. Tijdens een MT vergadering meldt u dat naar uw professionele mening de conceptovereenkomst waarover nu met de ontwikkelaar wordt gesproken moet worden herzien. Niemand deelt uw mening, en de directeur vindt uw suggestie arrogant. Wat doet u?

### Antwoord 1

U heeft uw verantwoordelijkheid genomen door het aan te kaarten in het MT. Iedereen blijkt op de koers van de directeur te zitten en wil doorgaan op de huidige weg. Op zich is daar ook niets mis mee, want alle partijen zijn tevreden met de overeenkomst die voorligt en de prijs van het onroerend goed. Het project kan door en de nieuwbouw kan volgens planning starten. Het is een aardige casus om eens te bespreken in een intervisie bijeenkomst.

### Antwoord 2

Het kan wel zijn dat het MT en de directeur er zo over denken, maar dat ontslaat u niet van de verplichting om uw professionele kennis in het proces in te zetten. Misschien was het alleen maar melden ook niet genoeg. Zo'n gevoelige en belangrijke zaak vraagt om een serieuze en een goed beargumenteerde stellingname. U schrijft in het weekend een gedegen rapport, waarin u feiten en de risico's op een rij zet, en agendeert het voor de volgende MT vergadering.

### Antwoord 3

U weet hoe het in de vastgoedwereld toegaat. Hier wordt een maatschappelijke onderneming ernstig benadeeld, zonder dat ze het zelf in de gaten hebben. De directeur zit misschien wel in het complot, in ieder geval doet hij zijn werk niet goed. Als de huidige ontwikkeling doorgaat, en later blijkt dat er één-tweetjes zijn gespeeld, of de instelling zich heeft laten foppen, ontstaat grote imagoschade. U besluit persoonlijk de voorzitter van de Raad van Commissarissen te informeren.

### Antwoord 4

U heeft regelmatig dit soort problemen zien ontstaan, ook bij gemeenten komt het vaak voor dat door onkunde, gemakzucht, of soms belangenverstremming, opdrachtgevers aan het kortste eind trekken. Meestal helpt het niets als je je daar als interimmanager mee bemoeit. Toch loop je ook zelf risico als je iets weet en het niet meldt. U vraagt een gesprek aan met uw schaduwmanager om met haar de juiste koers te bespreken.



## Dilemma

## De wethouder weet van wanten

18

U bent projectleider 'Centrumontwikkeling' bij een kleine gemeente. Het is een ingewikkeld en beladen project. Op basis van de door de raad vastgestelde grondexploitatie voert u de moeizame onderhandelingen met een aantal ondernemers van wie onroerend goed moet worden aangekocht. Vooral één ondernemer stelt steeds onredelijke financiële eisen waaraan u niet kunt voldoen. Na weer een vruchteloze onderhandelingsronde stapt de ondernemer achter uw rug naar de wethouder. Ze zijn er samen snel uit zo krijgt u op maandagochtend via de mail te horen. De ondernemer heeft in vrijwel alles zijn zin gekregen, en toegezegd dat hij de komende jaren met de uitbreidingsplannen op de nieuwe locatie voor veel werkgelegenheid zal zorgen. Voor u is het duidelijk dat de afspraak niet alleen leidt tot een tekort op de exploitatie, maar ook tot precedentwerking, omdat de andere ondernemers in het gebied dit natuurlijk te weten komen en een zelfde compensatie verlangen. Het hek is dan van de dam, niet alleen financieel, maar ook politiek. Wat doet u?

### Antwoord 1

Met zulke wethouders is het kwaad kersen eten. U hebt dat vaker meegemaakt, ze voelen zich boven iedereen verheven en nemen de projectleiders niet serieus. Het vertrouwen tussen u en de wethouder is weg, dat komt ook niet meer terug. Bovendien zijn uw professionele waarden geschaad en is uw gezag in de buitenwereld ondermijnd. Verder samenwerken heeft geen zin meer, u geeft de opdracht terug.

### Antwoord 2

Het slaat nergens op wat die wethouder heeft gedaan. Wie denkt hij wel dat hij is? In een stevig gesprek met hem vertelt u wat u ervan vindt en dat hij onverantwoord heeft gehandeld. Vervolgens vraagt u een gesprek aan met uw opdrachtgever, de gemeentesecretaris. Tegen hem vertelt u wat er is gebeurd en welke risico's u verwacht. U adviseert om de fractievoorzitters in de Raad van het verhaal en de mogelijke consequenties op de hoogte te brengen.

### Antwoord 3

Het is wel even slikken om zo voor het blok te worden gezet. Maar ja, dat is te verwachten van zo'n soort wethouder. In ieder geval kan het project nu weer door en is een belangrijk obstakel uit de weg geruimd. U bent van een lastig probleem verlost en uiteindelijk is het niet uw verantwoordelijkheid, maar die van de wethouder. U besluit om er maar niet onnodig moeilijk over te doen, zo gaan die dingen nu eenmaal.

### Antwoord 4

Er is een lastige situatie ontstaan die maar het beste praktisch kan worden opgelost. Het verdient allemaal niet de schoonheidsprijs, en u zal het er nog wel eens over hebben met de wethouder. Voor het moment is het vooral zaak om het risico te beperken. Het is van belang dat er niet teveel ruchtbaarheid aan de afspraak wordt gegeven. Iedereen kan maar beter zijn mond houden, in het belang van de voortgang van het project. Binnen de exploitatie zijn natuurlijk mogelijkheden te vinden om met de kosten te schuiven. Per saldo blijft dan alles hetzelfde.



## Dilemma Concurrentie uit het oosten

19

U bent directeur van een bouwbedrijf in een grote stad. Van een kleine aannemer bent u uitgegroeid tot een grote lokale speler die tientallen miljoenen omzet per jaar. U hebt altijd ingezet op kwaliteit en op respect voor mensen. Een belangrijk deel van uw omzet bestaat uit groot-onderhoudswerkzaamheden voor een woningbouwcorporatie. U bent een gewaardeerde co-maker van de corporatie en werkt zelfstandig binnen langjarige raamcontracten. De marges zijn niet geweldig, maar daar staan continuïteit en lage acquisitiekosten tegenover. Als er onderhandeld wordt over de nieuwe contracten voor de volgende periode krijgt u onverwacht te horen dat de prijzen stevig omlaag moeten. Er zijn inmiddels nieuwe bouwbedrijven op de markt verschenen die ruim gebruik maken van goedkope en legale Oost-Europese bouwvakkers, die bovendien goed werk afleveren. De corporatie wil de kostenreductie teruggeven aan de huurders. Ook de andere co-makers hebben dezelfde boodschap gekregen. U staat onder druk, als de prijzen moeten zakken, verdient u er niets meer op. Wat doet u?

### Antwoord 1

U bent niet blij met deze ontwikkeling en voelt zich slecht behandeld. Er was niets in de relatie dat hier op wees. Maar anderzijds, 'het is all in the game', je kunt niet van de corporatie verwachten dat hij een dief is van zijn eigen portemonnee. U richt een speciale BV op en gaat daarmee onder dezelfde condities werken als de nieuwe concurrenten. Zo maakt u een goede kans het werk te behouden.

### Antwoord 2

U hebt al voor hetere vuren gestaan. Een bedrijf opbouwen gaat met vallen en opstaan. En waar gehakt wordt, vallen spaanders, ook in relaties. Het is zaak om scherp te blijven kijken en handelen. Het eigen personeel moet maar eens wat inleveren en de onderaannemers kunnen hun prijzen verlagen. Aan boord blijven bij de corporatie is belangrijk. Er komen wel weer klussen waar iets extra's op te verdienen is.

### Antwoord 3

Het is ondoordacht van de corporatie om op deze manier de samenwerkingsrelatie om zeep te helpen, alleen maar om een paar centen te besparen op het werk. Continuïteit, kwaliteit en de omgang met de bewoners zijn niet in geld uit te drukken. Dat zijn altijd uw sterke punten geweest. De nieuwkomers zullen dat nooit evenaren en dat is een risico voor de corporatie. U gaat met de directeur hierover praten.

### Antwoord 4

Het is een zorgelijke ontwikkeling waar u en uw collega's nu de dupe van dreigen te worden. Nieuwe concurrenten overspoelen de markt en verblinden door hun lage prijspeil de opdrachtgevers. Bestaande kennis, ervaring en relaties worden in gevaar gebracht, net als de werkgelegenheid. Collectief optreden is het beste, u benadert uw collega's en toeleveranciers om samen een oplossing te vinden.



## Dilemma Verontreinigde grond

20

In een project is de aanwezigheid van licht verontreinigde grond (categorie 1) geconstateerd. Deze wordt afgegraven om te worden afgevoerd naar een verwerkingsbedrijf. Het verwerkingsbedrijf heeft daarvoor een rekening ingestuurd. Jij bent teamleider van het team Sloop & Bodem en je komt er toevallig achter dat deze grond in werkelijkheid niet naar het verwerkingsbedrijf is gegaan, maar bij een boer op zijn land is gestort. Je vermoedt dat er hier iets niet in de haak is. Het kan zijn dat er sprake is van een 1-2-3tje tussen de betreffende directievoerder (hij komt van een extern adviesbureau waar het team Sloop & Bodem vaak mee samenwerkt), de boer en het verwerkingsbedrijf. Bij nader onderzoek ontdek je dat er al vaker iets soortgelijks met deze directievoerder aan de hand is geweest. Hij loopt evenwel tegen zijn pensioen. Dat maakt het lastig om harde maatregelen te nemen. Wat doe je?

### Antwoord 1

Hier is mogelijk sprake van zelfverrijking. Dat kan natuurlijk niet. Het kan niet zo zijn dat belastinggeld van burgers op oneigenlijke wijze verdwijnt in de zakken van een directievoerder en een verwerkingsbedrijf. Dit moet nader disciplinair of zelfs strafrechtelijk onderzocht worden.

### Antwoord 2

Dit soort zaken zijn meer een kwestie voor het afdelingshoofd. U gaat met hem praten en gaat voorstellen of hij deze zaak niet op zich wil nemen. Het gaat hier immers niet om een directe medewerker van u, maar om een ingehuurde kracht. Verder zult u voorstellen om het verwerkingsbedrijf niet meer in de arm te nemen en de rekening niet te laten betalen.

### Antwoord 3

De afdeling staat er niet al te best voor. Een financieel schandaal is het laatste wat nu uitkomt. U besluit om met alle partijen een stevige woordenwisseling te hebben. Het verwerkingsbedrijf zal een creditnota moeten sturen. De directievoerder krijgt een laatste waarschuwing. Vanwege zijn leeftijd en de enorme consequenties die hardere maatregelen zullen hebben, laat het u het hier verder bij.

### Antwoord 4

Omdat deze situatie al eens eerder is voorgekomen, bent u van plan deze zaak met grote nauwkeurigheid uit te zoeken. Mogelijk dat er meer zaken binnen het team spelen. Daarom kan deze situatie dienen als opstap om de normen nog eens goed met elkaar duidelijk te stellen. U neemt contact op met de werkgever van de directievoerder en geeft uw bevindingen door. Daar moet verder gekeken worden hoe er met de man omgegaan moet worden. Aan de milieu-inspectie moet de naam van de boer worden doorgegeven, omdat hier sprake is van illegale stort. Met Juridische Zaken zoekt u contact om stappen tegen het verwerkingsbedrijf te ondernemen.



## Dilemma

## De telefoon

### 21

In een team blijkt de diensttelefoon ook voor privé-doeleinden te worden gebruikt. In het afgelopen half jaar is een van de inspecteurs vader geworden. De aanloop naar de bevalling was gecompliceerd, wat betekende dat hij regelmatig even polshoogte nam. Twee maanden geleden is iemand uit het team parttime gaan werken en heeft samen met een vriend een adviesbedrijfje opgezet dat verzekeringsfraude onderzoekt. Er blijken zich wat opstartproblemen voor te doen, dus belt hij af en toe met de diensttelefoon om zaken te checken. De teamleider vindt dit te ver gaan en heeft aangegeven dat dat niet kan. Hierop geeft de parttime inspecteur aan dat anderen het heel normaal vinden om tijdens de schoolvakanties te bellen met hun kinderen als zijzelf moeten werken. De parttime inspecteur heeft geen kinderen, maar een geesteskind: zijn eigen bedrijf. De teamleider besluit om het onderwerp in het teamoverleg aan de orde te stellen. Welke mening zul je verkondigen?

#### Antwoord 1

Zolang er geen duidelijke regels zijn kun je ook niet spreken van overtreding van regels. Het gaat ook niet om een afspraak in het team, want dan krijg je willekeur tussen de teams. Laat het management dus maar met een duidelijke norm komen, dan kan die als uitgangspunt dienen.

#### Antwoord 2

Je moet dit soort dingen praktisch regelen. Waarom niet iedereen toestaan dat hij of zij ook privé kan bellen? Dat moet natuurlijk wel vergoed worden. Het is helemaal niet raar om bijvoorbeeld 25 euro op maandbasis daarvoor van het salaris in te houden. Dat is een redelijk bedrag, want je hoeft dan niet zelf een mobiele telefoon aan te schaffen.

#### Antwoord 3

Zo'n telefoon wat kost dat nu helemaal. Als er een uur in het teamoverleg over gesproken wordt kost dat meer dan alle privé-gesprekken bij elkaar. Integriteit gaat toch niet over dit soort kleine dingen. Je bent integer of je bent het niet. Zover jij kan overzien zijn al je collega's integer. En als er eens iemand over de schreef gaat, dan is dat een zaak voor je teamleider.

#### Antwoord 4

Je begrijpt best dat de teamleider hier een punt van maakt. Privé-bellen gaat zich steeds meer op een hellend vlak begeven. Dat iemand zaken gaat regelen voor zijn eigen bedrijf, gaat echt te ver. Dat het zover heeft kunnen komen is ook een gevolg van het feit dat collega-inspecteurs elkaar niet op dit soort zaken aanspreken. Dat moet het onderwerp van het teamoverleg zijn.



---

## Dilemma

## Brandveiligheidssysteem

22

Er moet in opdracht van het Ministerie van Justitie een nieuwe gevangenis gebouwd worden. Het project is 'design & construct' uitbesteed aan uw bouwbedrijf omdat u veel engineering kennis in huis hebt en al eerder een gevangeniscomplex gebouwd heeft. Het programma van eisen schrijft op het punt van de brandveiligheid een ambitieuze doelstelling voor. Er is een betrouwbare oplossing voorhanden voor het vereiste brandveiligheidssysteem, waar de opdrachtgever tevreden mee zal zijn en die voldoet. U weet sinds kort echter van het bestaan van een nieuwe innovatieve oplossing die effectiever werkt en de kans op calamiteiten tot vrijwel nul reduceert. Echter de implementatie van deze oplossing levert u bedrijf minder rendement op. Wat doet U?

### Antwoord 1

Beter is altijd de vijand van het goede. De beproefde oplossing is OK, dat weten we al jaren. Die nemen we, hij voldoet aan de eisen. Het gaat er om dat de opdrachtgever geen zorgen heeft over het project en gewoon tevreden is. U vindt dat het beter is om hem daar niet mee lastig te vallen.

### Antwoord 2

Het is duidelijk dat de politiek veel aandacht heeft voor veiligheidsproblemen en gedetineerden. Het Ministerie zal er op gespitsd zijn om te kunnen laten zien dat al het mogelijke is gedaan om de brandveiligheid te garanderen. U geeft in een notitie aan dat de nieuwe oplossing tegen meerkosten kan worden gerealiseerd.

### Antwoord 3

De kans is groot dat het Ministerie er bij toekomstige bouwopdrachten achter komt dat er betere oplossingen voorhanden zijn. Dan komt ongetwijfeld de vraag waarom u daar niet op heeft gewezen. Daarom geeft u in een notitie aan dat de betere oplossing u bekend is, maar niet noodzakelijk is voor het programma van eisen.

### Antwoord 4

Elke opdrachtgever moet volledig op zijn adviseurs kunnen bouwen. Eerlijkheid en openheid horen daar bij. Het is daarom logisch dat u de beide mogelijkheden als alternatieven onder de aandacht brengt van de opdrachtgever. In een gesprek met hem over wat het beste is voor u beiden heeft u alle vertrouwen.