# 荷蘭廉政制度出國考察報告

## 第一章　考察緣起與行程介紹

### 第一節　考察緣起

臺灣透明組織於2010年10月26日公布由國際透明組織調查的2010年全球貪腐印象指數（Corruption Perception Index，簡稱CPI），以滿分十分代表清廉，在全球178個納入評比的國家中，臺灣以5.8分排名第33名。與2009 年的調查結果，在全球180個納入評比的國家中，臺灣以5.6分排名第37名相比，分數雖提高0.2分名次上升4名，但相較於所有列入評比的國家，臺灣屬於中度廉潔的國家，與其他民主先進國家相較，仍有檢討與進步空間。

**表1-1　臺灣 2003~2010 年貪腐印象指數分數暨排名變化表**

| 年度 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 分數 | 5.7 | 5.6 | 5.9 | 5.9 | 5.7 | 5.7 | 5.6 | 5.8 |
| 排名 | 30 | 35 | 32 | 34 | 34 | 39 | 37 | 33 |
| 評比國家 | 133 | 146 | 159 | 163 | 180 | 180 | 180 | 178 |

反觀國際透明組織自2003年迄今所公布世界各國貪腐印象指數中，荷蘭平均得分為8.8分，名次平均在前十名的廉潔國家，顯見荷蘭的廉政政策制度完善，推動廉政措施成效良好，值得各國借鏡。

**表1-2　荷蘭 2003~2010 年貪腐印象指數分數暨排名變化表**

| 年度 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 分數 | 8.9 | 8.7 | 8.6 | 8.7 | 9.0 | 8.9 | 8.9 | 8.8 |
| 排名 | 7 | 10 | 11 | 9 | 7 | 7 | 6 | 7 |
| 評比國家 | 133 | 146 | 159 | 163 | 180 | 180 | 180 | 178 |

臺北市政府政風處（以下簡稱本處）依據「政風機構人員設置條例」，職司政風法令之宣導及擬定，員工貪瀆不法之預防、發掘及處理檢舉事項，公務機密維護，及其他有關政風事項等端正政風、防制貪瀆業務，實有藉瞭解其他清廉度較高國家之廉政舉措，師法其現行制度及實務經驗；因此在擬具本（100）年度出國考察計畫時，特以考察荷蘭廉政建設相關組織架構、運作方式、法令制度、具體防貪、反貪及肅貪措施與成效，俾作為本處規劃廉政作為及推動防貪及肅貪措施之參考。

## 第二節　行程介紹

本次荷蘭廉政制度考察，由本府政風處柯副處長是鈐、劉科長禮湘、陳專員培志、王股長正宇、李科員宛烝、蔡科員明美等6人組成考察小組，並由柯副處長是鈐擔任領隊，100年4月6日由臺北出發，於100年4月13日返國，行程共計8天。此次出國考察前，由柯副處長多次召集成員，就相關資料蒐集、中英文考察議題與行程應注意事項等內容進行討論。茲就本次考察機構之行程介紹如下：

**表1-2　100年度出國考察行程**

| 考察日期 | 考察機關 |
| --- | --- |
| 4月6日（星期三） | 由臺灣桃園國際機場出發經曼谷抵達荷蘭史基浦機場，前往海牙 |
| 4月7日（星期四） | 考察荷蘭國家廉政局（The Dutch National Office for Promoting Ethics and Integrity in the Public Sector） |
| 4月8日（星期五） | 海牙市政考察，轉往阿姆斯特丹 |
| 4月9日（星期六） | 阿姆斯特丹市政考察 |
| 4月10日（星期日） | 整理資料 |
| 4月11日（星期一） | 考察阿姆斯特丹地區監察使(The Municipal Ombudsman of Amsterdam) |
| 4月12日（星期二） | 考察阿姆斯特丹地區廉政局（The Integrity Office of the municipality of Amsterdam） |
| 4月13日（星期三） | 由荷蘭史基浦機場出發經曼谷返抵臺灣桃園國際機場 |

# 第二章　考察目的

為利用有限之考察期間能充分瞭解荷蘭反貪、防貪、肅貪等廉政建設運作情形，本處考察小組（以下簡稱本小組）特安排前往考察荷蘭國家廉政局（The Dutch National Office for Promoting Ethics and Integrity in the Public Sector）、阿姆斯特丹地區監察使 (The Municipal Ombudsman of Amsterdam)及阿姆斯特丹地區廉政局（The Integrity Office of the municipality of Amsterdam）等三個機關，期從中央機關至地方機關、從政策擬訂到執行、從反貪防貪到肅貪等各層面深入瞭解荷蘭廉政措施及執行方式。茲將考察上述機關之目的分述如下：

## 第一節　荷蘭國家廉政局

**（The Dutch National Office for Promoting Ethics and Integrity in the Public Sector）**

2006年3月成立的荷蘭國家廉政局，其設立目的在協助政府機關改善廉政政策，主要任務包含：推廣廉政政策、發展落實廉政政策的工具、支持運用並落實促進廉政的工具、蒐集宣傳並分享廉政相關知識、產出新知識。對於該機關發展出哪些廉政措施，透過哪些方式或機制進行推廣，實際執行情形及成效為何均值得本府學習。

## 第二節　阿姆斯特丹地區監察使

**（The Municipal Ombudsman of Amsterdam）**

阿姆斯特丹地區監察使專責調查行政機關之違法失職，藉以維護民眾與政府之互信關係，並達到保障人權及提升政府施政品質之目的。本府擬藉由本次考察，瞭解阿姆斯特丹地區監察使之工作職掌與運作、業務執行與成果，以作為本

府有關公務員貪瀆案件行政調查及預防貪瀆工作改善作為之借鏡。

## 第三節　阿姆斯特丹地區廉政局

**（The Integrity Office of the municipality of Amsterdam）**

荷蘭除以中央廉政體系掌管全國性廉政政策方針，並透過各地方政府廉政機構落實執行廉政政策。其中最具代表性者為阿姆斯特丹地區廉政局，其執掌內容除教育訓練、法令修訂與諮詢等防貪業務，尚包含貪瀆不法案件之內部調查。本小組擬藉本次考察，瞭解阿姆斯特丹地區廉政局之組織、運作架構，以及地方行政機關內部監控作為執行情形，作為研擬相關策進方案之參考。

# 第三章　考察所見與心得

## 第一節　荷蘭國家廉政局（The Dutch National Office for Promoting Ethics and Integrity in the Public Sector）

### 一、 考察過程簡述

2011年4月7日本處考察小組（以下簡稱本小組）訪問荷蘭國家廉政局，由該局協調政策顧問（coördinerend beleidsadviseur）Alain Hoekstra先生及政策顧問（beleidsmedewerker）Suzanne Verheij女士等兩位官員親自接待，其中Alain Hoekstra先生更是國家廉政局的創設者之一。

首先由Alain Hoekstra先生簡介荷蘭廉政體系架構及廉政相關法案，並說明國家廉政局的成立背景、業務職掌及組織目標、組織架構及預算編列等，次由Suzanne Verheij女士介紹該局發展出各種的廉政措施，以及執行推廣的細節。在Alain Hoekstra先生及Suzanne Verheij女士介紹的同時，本小組亦將本處在臺北市推動廉政的經驗提出與其分享，最後進行意見交換。

### 二、 荷蘭廉政體系概況

荷蘭廉政體系可分為三個層面向來看，分別為政府機構、獨立的監督單位及社會參與者。其中政府機構包含法務部（Ministry of Justice）主管反貪腐政策的制訂、警政署（National Police & Public Prosecutor）主管案件調查、內政部（Ministry of the Interior）主管廉政政策的發布、國家廉政局則主管廉政政策的執行。而獨立的監督單位包含法院主要在監督及落實廉政政策，而媒體主要在調查及刊登貪腐案件。在社會參與方面，市民則是要求一個行政透明且值得信賴的公部門，學

者及研究單位則是針對倫理及誠信等議題進行研究。

又內政部（Ministry of the Interior）對於反貪腐所採行的預防措施包括：站在指導角色發布廉政政策，對於推行的廉政政策進行評核，並推廣廉政政策。故荷蘭在2006年國家廉政局成立以前政府部門的廉政政策是由內政部負責協調及推廣。

荷蘭廉政政策的發展演變至今可分成3階段：

1990年-1995年：　從不重視廉政議題到1995年因發生貪汙案件才逐漸喚醒廉政意識。

1995年-2003年：　1999年開始建立廉政相關法案，但2003年仍發生公共建設的弊案，才發現訂定廉政法案是不夠的，必須喚醒員工的廉政意識。

2004年-2010年：　除廉政相關法案持續推動外，更秉持預防重於查處的信念，研發各種廉政措施，以提升員工的廉政意識。

## 三、 受訪單位概況

### （一）成立背景

荷蘭自 2003 年爆發出公共建設的弊案後才開始重視廉政議題，當時廉政政策是由內政部負責，弊案發生後政府才開始制訂相關預防措施，並加以推廣落實，以改變公務員的行為。此外，2003 年 VN 條約對於反腐敗也提出建議，其認為內政部是公部門廉政政策內部協調的角色，應將國家廉政機構獨立，並設在 CAOP 裡（CAOP 係荷蘭公部門裡有關勞動市場及勞工團體最大的資訊服務中心），以確保該機構保有執行職務所需的資源與自治。

至 2006 年 3 月始成立國家廉政局，惟仍設在內政部下，直到 2009 年政治環境成熟後，依據聯合國反貪腐公約設立反貪腐專責機關， 才將國家廉政局自內政部獨立出來。

**（二）業務職掌及組織目標**

國家廉政局為全國性的政府機構，主要在協助各政府組織制定完善的廉政政策。其秉持著預防重於查處的信念，在政府部門中有三項任務：一、經由調查研究產出新知識。二、經由風險評估方式研發廉政工具。三、組成網絡以分享經驗。

此外，國家廉政局並不針對特殊個案進行研究，而是全面性的探討，其會透過年度會議邀請政府各部門參加並報告執行情形。而國家廉政局推廣的對象主要是各地區的廉政局、部門主管及人力資源部。

國家廉政局的目標有二：一、建構一個好的員工關係（Good Employeeship），要讓員工瞭解其行為表現是代表國家，一定要嚴守廉潔及誠信。二、建構一個好的雇主關係（Good Employership），要讓主管知道要建立一套行為準則，使員工能依循。故國家廉政局主要業務即在於推廣廉政相關知識促使各政府組織重視廉正，協助各政府組織依其組織特性訂定廉政政策，並研發各種的廉政措施來教育員工提高員工的廉政意識。

**（三）組織架構及預算編列**

國家廉政局一共有8名成員，包含1位主任、3位法律專家、2位行政管理專家、1位廉政管理專家及1位支援人力，其專家係來自由公部門及私人企業。

目前國家廉政局的預算仍編列在內政部裡，至2015年才會有獨立預算，現行每年預算有新台幣4,000萬元。

### （四）研發之廉政措施

國家廉政局為推廣廉政政策，提高廉政意識研發出了幾項廉政措施，並透過員工教育訓練及舉辦研討會等方式落實促進廉政的工具，其研發出的廉政措施包含：

1. 廉政基礎建設模型（Integrity Management Models）：透過系統性的模型涵蓋廉政的各層面，解決廉政政策分散化的問題，協助公務機關訂定、執行及落實廉政政策，亦可幫助檢討現行的廉政政策。
2. 廉政立方體（Integrity Cube）：藉由操作倫理困境，刺激政府機關內部討論廉政，以提升員工及高層人員的廉政意識。
3. 廉政自我評價工具（SAINT, self assessment integrity）：透過網路匿名的方式來討論廉政議題，進而達到風險評估之成效。
4. 詐騙預防系統（System for fraud prevention）
5. 快速掃描確認廉政政策情勢（Quick-scan to check status of integrity policy）：係針對現行廉政政策進行審核、評估，檢視其是否符合機關特性。
6. 倫理宣導DVD（DVD for new philosophical / ethical approach）
7. 管理者的廉政新焦點（New focus on integrity of governors）

## 四、 考察重點及意見交換

經國家廉政局官員Alain Hoekstra先生及Suzanne Verheij女士簡介該局的成立背景、業務職掌及組織目標、組織架構及預算編列，以及該局發展出各種的廉政

措施後，因考量考察時間的限制，本小組針對可移植到我國進行推廣的廉政措施，及我國目前執行廉政宣導面臨的困難提出若干問題，與Alain Hoekstra先生及Suzanne Verheij女士進行雙向溝通及經驗交流，討論的議題包括「廉政立方體」及「廉政自我評價工具」的研發目的及其操作方式、「廉政基礎建設模型」各面向的實際內涵及連結方式、研發之廉政措施如何進行推廣並評估成效，以及如何提升員工對廉政措施的興趣，討論內容整理如下：

**（一）「廉政立方體」的研發目的及其操作方式為何？**

「廉政立方體」係透過DVD影片播放的方式操作不同的倫理困境，播放完畢後再由人員引導學員針對影片中引發的誠信議題進行探討，藉以激發員工的誠信意識。

此外，廉政立方體的訓練可安排半天或一整天的課程進行探討，並可針對組織特性進行探究可能發生的倫理困境，透過團體的討論激蕩出更多的解決方式，協助組織針對其特性建立廉政政策：

「廉政立方體」的操作方式：首先將員工分成小組，每組12名學員以方便進行小組討論，每組並安排一位人員引導學員進行討論；接著開始播放影片，每張DVD中包含5部基本情境及3部特殊情境的影片，影片均透過2人對話的方式操作出8種不同的倫理困境，其播放選單詳如圖3-1，每部影片約1分半鐘。

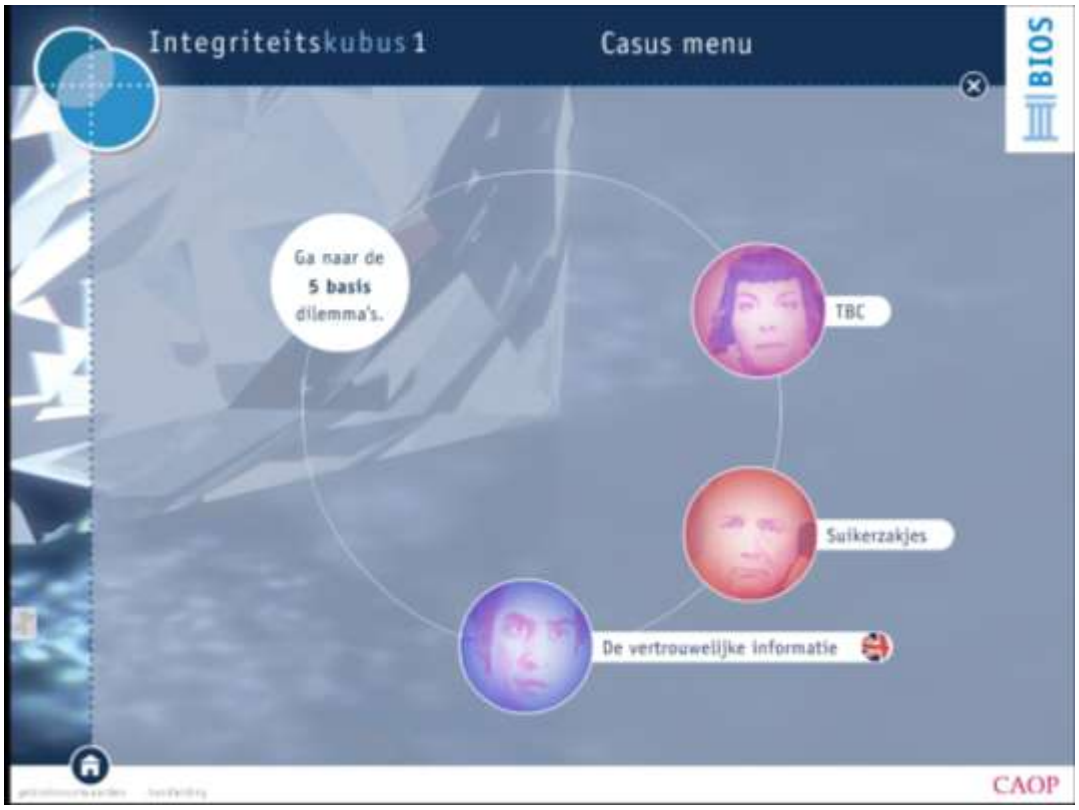



**圖 3-1　上圖為基本情境選單，下圖為特殊情境選單**

圖 3-2 為基本情境的影片呈現方式，其中「Niet Laten Lopen」係透過公司經理與員工靜態的對話方式，架構出公司營運上面臨的倫理困境，播放完畢後引導人員會先拋出面臨這種困境時”他們應該怎麼做”的議題請學員們提出看法，接著再討論面臨這種困境時”最佳的解決方式為何”，最後再請學員們分享”曾面臨過的倫理困境”，期透過小組討論方式激發誠信意識，並學習面對倫理困境的解決方式。

**圖 3-2 為基本情境「Niet Laten Lopen」的呈現方式**

圖 3-3 為特殊情境的影片呈現方式，其中「De vertrouwelijke informatie」則是透過團隊的領導者與小隊長間動態互動的方式，針對機密案件的處理模式進行對話，播放完畢後亦由引導人員拋出議題給學員進行討論。

**圖 3-3** 為特殊情境的影片呈現方式

## （二）「廉政自我評價工具」的研發目的及其操作方式為何？

「廉政自我評價工具」是一種風險評估方式，是由荷蘭國家廉政局、阿姆斯特丹地區廉政局及荷蘭審計法院（the Netherlands Court of Audit）共同研發。

其藉由去個人化的方式針對組織內部易受外界責難，或易產生貪腐問題的作業程序進行風險評估，最後再組成小組針對高風險的作業程序以腦力激盪的方式提出解決的對策。期透過基層的員工角度來探討組織風險及缺失，並採取由下而上的分析策略（bottom-up strategy）研擬解決方案，使組織訂定的廉政政策更符合組織特性，以減少組織內的貪腐因子。

「廉政自我評價工具」的操作方式：辦理一天的研討會，上午安排與會的員工一人一台電腦，利用網路匿名的方式讓每位員工一起討論。討論議題包括”何謂廉政？””組織裡有哪些地方容易產生貪腐問題？”等，再從討論結果中選出 3 種議題作為風險因子，於下午團體討論時進行各種風險分析，並尋求解決的方式，作為該組織的廉政政策。舉例來說，國家廉政局曾到類似我國外交部領事事務局辦理「廉政自我評價工具」研討會，上午網路匿名討論結果發現，該單位最容易在護照核發過程中產生賄賂行為。到下午團體討論方式得到解決方案－由兩個承辦人一起進行核發動作，透過彼此監督機制來避免貪腐行為的發生。

## （三）「廉政基礎建設模型」各面向的實際內涵及連結方式為何？

「廉政基礎建設模型」係系統性涵蓋廉政的每個層面，期解決廉政政策分散化的問題，有助於公務機關訂定、執行及落實廉政政策，亦可幫助檢討現行的廉政政策，模型如圖 3-4。此模型說明－一個有效的廉政政策必須要重視以下六個

層面：

1、 高層管理者的角色(Role of senior management)：高層管理者必須重視廉政推動相關政策，並成為員工的楷模使其效法。

2、 準則及價值(Standards and Values)：各機關訂定的廉政政策必須不同角度切入，融合上位者及基層員工的觀點，符合該機關的組織文化，並隨時更新。舉例來說，警政署針對「誠實」訂出5項指標，但擔任不同職務的警察如交通警察及刑警，對於「誠實」的看法即有不同，故中階管理者必須將「誠實」的指標加以轉換，得以落實執行，並向上級管理者報告。

3、 結構與過程(Structures and processes)：即傳達廉政理念，落實執行各項廉政政策。

4、 組織文化及人事政策(Culture and personnel policy)：組織文化的型塑可透過各機關的人事政策來達成，如員工面試時與其討論組織內部廉政議題，觀察其解讀方式，作為篩選員工的依據；透過新進人員訓練、員工教育訓練及例行性會議等時機提出廉正議題開放討論。藉以提升員工廉政意識，創造開放式的組織文化。

5、 個案事件(Incidents)：將違反廉政的個案從案件發生原由、調查過程至後續處理過程作成書面報告，彙整各式案例後即可發展出調查工作手冊及案例彙編，以提供內、外部組織參考用。

6、 評鑑及報告(Evaluation and reports)：進行年度考核，藉以修正現有的廉政政策，並據以訂定新的年度計畫及年度目標。

**圖 3-4　廉政基礎建設模型**

此外，這六個層面彼此間是相互影響且環環相扣的，並產生一套循環模式，說明如下：

1、 高層管理者必須重視廉政。

2、 組織開始訂定相關準則及價值標準。

3、 建立廉政組織結構，並在執行過程中落實廉政政策。

4、 形塑出優良組織文化及人事政策。

5、 對於違反廉政的個案事件進行妥適處理。

6、 接受外界監督，對於廉政政策及措施進行評鑑，並提出檢討報告，以修正現行政策或訂定新政策。

### （四） 廉政措施如何進行推廣並評估成效？

國家廉政局研發的廉政措施目前尚未推廣至私人企業及學校，惟近兩年開始推廣至財團法人，但因機關預算只到 2015 年故並沒有設定中、長期的推廣計畫。此外，荷蘭政府曾對大學商學院的學生進行廉政測驗，所得結果發現大學生的廉

政意識非常低，但是否將廉政教育納入學校教育中係屬內政部的權限，故國家廉政局對於廉政措施的推廣範圍目前僅限於政府機構及財團法人。

另國家廉政局對於廉政措施在推廣執行上面臨的困境有三：一、員工會質疑機關內已訂有廉政政策，為什麼要再建立新的廉政政策，員工對於廉政推廣的熱情也逐漸降低。二、對某機關推廣廉政措施後，該機關發生貪腐問題的機率下降，但時間久了貪腐問題又會再發生，故推廣廉政和發生貪腐兩者間產生了週期性循環。三、貪腐問題具多樣性，很難建立一套固定的解決方式符合每個機關的需求。

至於國家廉政局對於推廣廉政措施的成效評估方式主要係採用問卷方式，於每次訓練課程或研討會結束後發放給與會學員填寫，除可以得到量化的結果反應宣導成效外，亦可透過開放式問答請學員提出其他具體建議，以作為未來推廣廉政的參考。另是否建立評鑑指標來評估推廣成效，因廉政措施執行成效尚無法具體且實際衡量，故國家廉政局目前並無評鑑指標作為成效評估之依據。

### （五） 如何提升員工對廉政措施的興趣？

國家廉政局除研發廉政措施外亦推廣廉政措施，其透過哪些方式提升員工對廉政措施的興趣，進而建立其廉政意識，並樂於提出具體建議協助機關落實廉政政策，實為我國效法之處。Alain Hoekstra先生及Suzanne Verheij女士提出下列幾種方式提升員工參與廉政政策的興趣：

1. 研發的廉政措施要吸引人，使員工樂於參與活動。
2. 透過機關首長邀請意見較多的員工參與，以瞭解員工的實際想法。
3. 提供優良的硬體環境，吸引員工參加舉辦之教育訓練或研討會。
4. 建立與員工溝通的管道，以聆聽員工的意見。
5. 透過案例宣導的方式，使員工更具體瞭解廉政的重要。

**圖3-5　本小組考察國家廉政局行前會議**

**圖3-6　國家廉政局顧問Alain先生及Suzanne小姐向本小組業務簡報**

**圖3-7** 柯副處長介紹本府廉政作為與國家廉政局進行雙向交流

**圖3-8** 柯副處長代表本小組致贈紀念品

**圖3-9**　本小組與國家廉政局代表在荷蘭未來女王畫像前合照

**圖3-10**　本小組與翻譯人員在國家廉政局門口合照

## 第二節　阿姆斯特丹地區監察使
## (The Municipal Ombudsman of Amsterdam)

### 一、 考察過程簡述

本小組於 2011 年 4 月 11 日前往阿姆斯特丹地區監察使辦公室進行考察，由阿姆斯特丹地區監察使 Ulco van de Pol 先生及 May Pastoors 女士等兩位官員親自接待。其首先簡介荷蘭監察使之體系架構，並針對阿姆斯特丹地區監察使辦公室之背景現況、業務職掌及組織編制等進行簡報，本小組亦將我國廉政現況及推動廉政的經驗提出與其分享，雙方最後進行意見交換。

### 二、荷蘭監察使現況

監察使制度係於1809年起源於瑞典，之後此一制度即被諸多國家所倣效，惟在制度設計上卻與瑞典不盡相同。荷蘭亦在歷經了學界與政界約二十年的熱烈討論後，1969年荷蘭政府頒佈了設立國家監察使之政策方針，隨後政府於1976年提出了調查委員法案（Bill of Investigation Commissioner）送交國會審議，並於1980年提交之修正案中更名為國家監察使法並經國會通過，於1982年1月即依據國家監察使法（National Ombudsman Act），正式成立國家監察使公署。並在中央及地方均設置監察使，包含中央監察使、地區監察使及市鎮監察使，雖分為中央及地方層級，惟僅地域管轄範圍不同，權力均相同。行政監察使應立於獨立超然的地位，其功能在於確保政府機關正當之行政行為，主動察覺行政機關組織架構或行政程序的缺失與不足，亦職司申訴案件之處理。

### 三、受訪單位概況

阿姆斯特丹地區監察使係於1 9 8 7 年成立，現任監察使Ulco van de Pol於2005年3月1日就任至今。其管轄範圍除阿姆斯特丹市外，亦包含附近其他鄉鎮

市。其主要業務係接受人民對該地區政府官員及市政建設提出之陳情。若受理的陳情案件非阿姆斯特丹地區監察使辦公室管轄範圍，則會將陳情案件轉至該地區監察使辦公室處理；若陳情案件跨越兩個以上監察使轄管地區， 則會將陳情案件轉至國家監察使公署處理。此外，如監察使發現行政機關之行政行為有重大違法失職情形，亦可在無人提出陳情之狀況下主動發動調查。

阿姆斯特丹地區監察使辦公室，目前共有25 名員工，除一般行政部門外，核心部門可分為前台辦公室（Front Office）及後台辦公室（Back Office）。前台辦公室配置4 名員工，負責受理民眾申訴案件，並處理較簡易的申訴案；後台辦公室則配置11名員工，負責處理前台辦公室無法處理或較複雜之申訴案，並進行調查及撰寫調查報告。監察使辦公室並設公共關係處配置2名員工，負責在網路、報章雜誌和媒體溝通並進行行銷宣傳。

阿姆斯特丹地區監察使辦公室在2010年共接獲1,900通的詢問電話，受理1,757件陳情案件（較2009年增加了7％），並針對其中342案進行調查，共完成97份調查報告，並提出了89件建議事項。

## 四、考察重點及意見交換

經阿姆斯特丹地區監察使Ulco van de Pol先生及其助理May Pastoors女士簡介該室的背景現況、業務職掌及組織編制後，因考量考察時間的限制，本小組針對該室之調查案件類型、該室人力配置情形、調查報告提出之建議事項如何落實及調查過程是否受到外界干涉等議題與Ulco van de Pol先生及May女士進行雙向溝通及探討，討論內容整理如下：

### （一）請舉例阿姆斯特丹地區監察使辦公室近期重大的調查報告

阿姆斯特丹地區監察使2010年共完成97份調查報告，其中最受矚目的係阿姆

斯特丹港口因行政違失發生了重大意外所作成的調查報告。此外，整體來說阿姆斯特丹地區民眾陳情案件大多與社會福利、稅務及停車問題有關，監察使提出以下4個案例與本小組進行分享，分述如下：

1. **輿論關切之行政違失**

近年來阿姆斯特丹地區監察使最受矚目的主動調查案件就屬2年前在阿姆斯特丹港口發生了1死1重傷的重大意外，輿論一直在討論誰該為這意外負責，故監察使Ulco van de Pol先生主動進行調查，釐清此意外應由阿姆斯特丹地區港務局或由市政府負責港務的部門為這危險設施負責。首先，監察使向警方調卷瞭解此意外的調查報告，再約談港務相關單位人員進行瞭解，結果發現渡輪和碼頭邊會有一個空隙（gap），避免渡輪船身撞上碼頭，但這個空隙對人是相當危險的，不小心即會掉入此空隙中。

**圖3-11　阿姆斯特丹地區監察使正為本小組介紹其調查案例**

本案經監察使調查後確認此意外係市政府當初規畫建造時因嚴重設計錯誤導致，做成之調查報告不僅受到市長及法院的肯定，調查結果受害者家屬也能接受。此外，監察使亦針對行政機關重大違失之處提出改善建議，甚至對於造成之傷害建議市政府提出合理的賠償金。

**2、社會福利補助缺乏行政效率**

在阿姆斯特丹地區市政府提供低收入戶申請電腦及網路補助的社會福利，某位父親於學期初向市政府申請，惟市政府處理效率很差，等了8個月後該父親才向監察使提出陳情，並在監察使的介入調查下於學期結束後才拿到補助。

**3、稅務機關行政行為傷害政府形象**

阿姆斯特丹地區稅務局查封了3,000多片的DVD，經相關作業流程處理後要將此批被查封的DVD進行拍賣，陳情人以2,000歐元買下後發現，此批DVD均是盜版，故要求稅務機關退款。惟稅務機關表示，其並不負責查封的物品是否為正版，拒絕了陳情人的要求，故陳情人轉向監察使提出申訴。監察使調查後向稅務機關提出建議，要求稅務機關退款，並認為此一案件影響市府形象甚鉅，對於日後查封物品時應確實掌握物品的價值。

**4、停車管理單位行政作業流程不完備**

阿姆斯特丹地區監察使收到陳情人寄來的陳情書表示，其某日開車在街上發現一個朋友在馬路對面拎著重物，故將汽車停在可以停放的區域內，並請朋友過馬路上車載他一程，全程不超過1分鐘，此時陳情人發現路邊站了一位警察，故當天陳情人向停車管理處詢問今天發生的事情是否會被開罰單，停管處人員表示

不會，但事後陳情人確收到一張40歐元的罰單，覺得不服到處陳情卻不被受理，最後才向監察使提出陳情。經監察使調查針對本案提出了兩項建議：一、臨停1、2分鐘屬人之常情應該被允許，停車管理處應針對開罰單的行為作出更明確的原則，以減少開立罰單的瑕疵情況。二、停車管理處應該提供被開罰的民眾相關建議，使其知道後續有哪些申訴管道。

**（二）阿姆斯特丹地區監察使辦公室受理這麼多陳情案件，如何以有限人力進行調查？**

阿姆斯特丹地區監察使調查案件的來源除受理民眾檢舉外，尚包括媒體報導、市長交查或議員關心的議題等，當然監察使也可主動介入調查。惟目前僅有25 名員工，故對於哪些陳情案件係陳情人單純的抱怨或黑函，哪些陳情案件為普通案件由前台人員即可逕予處置或轉介相關單位參辦，其餘案件再交由後台人員深入調查。

惟監察使之功能係在維護民眾與政府之互信關係，故前台人員必須站在第一線聆聽民怨，如碰到不願接受轉介至相關機關進行申訴，堅持要監察使啟動調查，此時前台人員仍必須保持專業說服民眾接受其處理建議，久而久之前台人員皆擅長處理民眾的抱怨行為。惟監察使辦公室並無法滿足每位民眾的需求及期待，故其透過公共關係處利用大眾傳媒加強與外部民眾的溝通及宣導。

**（三）阿姆斯特丹地區監察使於調查報告中建議的事項如何落實？**

監察使作成的報告與法官作成的報告具有不同的拘束力，監察使依職權調查作成的調查報告僅具建議性質，對於行政機關僅有參考作用；而法官依職權調查

作成的判決報告則具有強制力，可以約束行政機關之行政行為求其改善。為使行政機關重視監察使之調查報告，阿姆斯特丹地區監察使會針對受理陳情內容進行年度報告，再透過市長邀請各部會首長針對陳情案件調查報告內容進行協調，並於市政協調委員會中由監察使決定哪些調查報告須提出來討論。一方面期藉由各部會的緊密合作以放大調查報告之執行成效，一方面期透過市長監督市政的力量以落實執行調查報告所提出之建議。此外，監察使調查之案件如確有行政違失之處可以要求該機關提出檢討報告進行管考，如行政人員有失職之處可以要求該機關檢討行政責任並予以移送司法單位。

**（四）阿姆斯特丹地區監察使調查案件是否會受輿論或政治力干涉，企圖影響調查報告結論或決定之情形？**

在荷蘭監察使的地位崇高，如本次接待本小組之Ulco van de Pol先生即從法官退休後轉任阿姆斯特丹地區監察使，備受各界尊敬，故阿姆斯特丹地區監察使辦公室雖設立於阿姆斯特丹市政府之下，仍具有獨立運作之特性，不受外界影響其調查之事實結果。

**圖3-12**　本小組考察監察使及廉政局行前會議

**圖3-13**　阿姆斯特丹地區監察使**Municipal**先生向本小組業務簡報

**圖3-14　本小組與阿姆斯特丹地區監察使進行雙向交流**

**圖3-15　Municipal先生代領本小組參觀辦公環境－Front Office**

**圖3-16　Municipal**先生代領本小組參觀辦公環境－**Back Office**

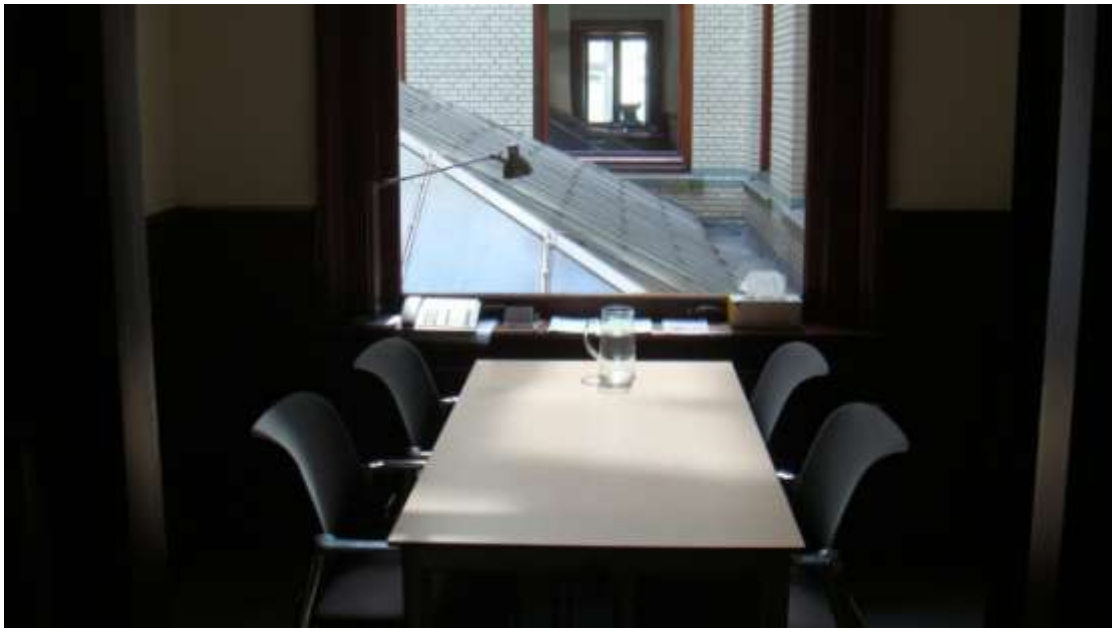


**圖3-17　Municipal**先生代領本小組參觀辦公環境－訪談室

**圖3-18**　監察使辦公大樓門口告示牌標明受理陳情時間及方式

**圖3-19**　本小組與阿姆斯特丹地區監察使代表合照

## 第三節　阿姆斯特丹地區廉政局（the Integrity Office of the municipality of Amsterdam）

### 一、 考察過程簡述

2011 年 4 月 12 日上午，本小組依預定行程考察阿姆斯特丹地區廉政局，由該局研究人員 Patricia Meinen 先生及其助理負責接待，該局為本小組考察提供中文簡報資料，針對阿姆斯特丹市政府廉政局之成立宗旨、運作方式各方面進行簡介，期間並針對本小組提問進行意見交流與心得分享。

### 二、 阿姆斯特丹市地方廉政系統

荷蘭為君主立憲國家，地方政府擁有相當大的自主權，除中央廉政體系之外，個別地方政府亦擁有其廉政系統，透過各種合作方式與中央廉政體系互補運作。以阿姆斯特丹市為例，對於市政運作之監控機制可分為三個層面：

#### （一）內部監督管理機制

透過「地方監察與審計部門」以及「當局內部控制」兩大系統進行監管。

1、 地方監察與審計部門：前者下轄於市議會，由議員及專門人員組成「監察辦公室」，監督市政政策之制定與執行。與審計機構相同，獨立行使職權不受市政當局干預。

2、 當局內部控制：以市長、副市長為首，藉由制定或修訂相關內控法令、組織特別委員會及內部廉政專責機構等方式執行行政內部監督。

#### (二)阿姆斯特丹市監察使

如第二節所述，除受理調查民眾陳情市政相關問題，必要時也主動針對當局行政缺失進行調查，提供導正建議並督促當局改善。係以「外部監督」方式，補足前項內部監控機制之不足。

**(三)廉政檢察官及警察機關**

透過司法警察權執行肅貪業務，由市長、地方首席檢察官及警察局長組成委員會，針對政府部門貪瀆不法案件，由首席檢察官指揮警方調查並依法辦理。

前揭各層面各依其職能，構成阿姆斯特丹市地方廉政系統之運作。以陳情案件為例，若民眾遭受市政當局不當之處分，可先向市政內部監管機制反映，如不滿意相關部門的處理結果，則可透過市監察使介入調查，針對市政當局缺失提出改善建議，並針對人員涉及貪瀆不法部分，移請檢警機關依法偵辦。

## 三、 受訪單位概況

### （一）成立背景與組織目標

鑑於 1990 年代中期阿姆斯特丹市接連數起公務員貪瀆不法案件，嚴重影響民眾對公務員執行公權力之信任，市政及司法機構為此成立專責委員會執行案件調查並進行檢討，結論認為僅針對個案之查察懲處作為效果有限，教育並落實公務員對職務的社會責任，才是杜絕貪污舞弊根本之道。

2001 年經市議會通過成立阿姆斯特丹市政府廉政局，專責該市公務員廉政政策、反貪教育及肅貪相關事項，藉以強化市政府當局內部監控系統，重拾民眾之信任。

阿姆斯特丹地區廉政局的組織目標如下：

1、建立公務員廉政核心價值：提醒公務員對職務責任之自覺，強化人員內在反貪腐價值觀。

2、確保公務員廉能執行職務之專業形象：透過廉政政策、法令之制定或修訂，輔以定期評估考核，落實公務員執行職務之自我約束。

3、促進市政部門廉政作為：針對個別業務性質，提供防弊措施具體建議，並支持機關推行相關改善作為。

**（二）業務職掌**

依前揭成立宗旨與組織目標，廉政局具體業務執掌內容如下：

1、提供建議並協助建立執行業務相關行為準則：

除督促公務員依規定執行職務之外，該局亦針對各機關間業務協調、民意代表及其他外在干預情形，建立可供依循之行為準則與防弊機制，並適時檢討修訂以符實際需求。

2、提供機關風險評估及分析：

針對機關中易滋弊端業務，以及人員風紀情形定期進行調查與評估，並據此擬定相關廉政策進作為，落實組織風險管理控制。

3、針對廉政個案執行內部調查：

針對機關執行業務涉及違失或不法情形，由專門人員執行內部查察，調查結果提供機關依規定處理。

4、提供廉政相關法律諮詢及教育訓練：

公正廉潔執行職務乃提升行政效能之重要手段，該局主要任務之一係針對市政府各部門公務員，透過課程參與及定期宣誓方式落實廉政教育，並列入人員知能考核的一部分。此外，依據荷蘭公務員進用規定，新進人員須宣誓依誠信及法令賦予之職權執行職務，亦由廉政局專責辦理。

**（三）查處貪瀆不法作為**

與其他政府機關內部廉政機構相較，阿姆斯特丹市廉政局最大的特色在於其職掌包含貪瀆不法個案查察，與國內政風機構行政調查職權近似。

因荷蘭賦予地方(含區級行政機關)自主權限相當大，貪瀆不法案件調查所須經費編列於各行政機關預算中，廉政局雖可主動進行案件內部調查，惟尚須徵得該行政機關同意。亦即，行政機關於發現內部貪瀆不法案件時，可委請廉政局進行調查並提供建議，亦可選擇於諮詢廉政局意見後，另委由檢察或警察機關介入調查。

根據統計資料，近年受理調查案例常見的公務違失或不法樣態主要分為三類：缺乏道德良知，未能權衡職務權限與責任造成錯誤行政決定；洩漏公務機密、藉職務之便圖利；收賄及詐欺、侵占公款等觸犯法律行為。

## 四、 考察重點及意見交流

針對廉政局內部調查權之行使，接待人員與本小組針對下列議題進行意見交流：

**（一）案件如經調查發現貪瀆不法，或涉及機關或人員違失等情形，如何處理？**

廉政局人員依其個別專長或職能行使內部調查權限。個案如涉及貪瀆不法刑責，可主動移請與檢察官或警察機關依法偵辦；調查結果若認為涉及人員責任，可逕向機關提出人員調職、免職等懲處建議，並要求機關針對業務違失或弊端進行檢討改善。

**（二）內部調查權限因不具強制效力，若機關拒絕依建議配合辦理人員懲處或缺失改善時，如何處理？**

廉政局依據調查結論所提出之建議移請機關依權責辦理，雖未能強制機關配合，惟機關未能依其結論辦理時，須確實提出說明理由並回復。

目前阿姆斯特丹市廉政內部監管執行機構，除廉政局以外，另有市政府「誠信委員會」，由市長擔任主席，定期召集針對市政執行進行監督，研擬並檢討該市廉政政策及相關事項。個案違法事證明確或違失嚴重時，廉政局可於誠信委員會中提請討論，由市長指示交查或藉由其他適當方式處置。

廉政局執行案件內部調查雖不具行政警察權，惟與市監察使權限相較，能夠更具體針對行政違失要求機關進行檢討及懲處作為，落實內部監督管理機制。

**（三）執行案件調查有無應遵循之規範？此外，有無針對防制貪瀆案件制定相關法令或措施？**

廉政局之執掌，除以定期考核方式發掘機關業務違失，並設有「舉報專線」受理廉政陳情案件，落實檢舉來源之保密義務係執行案件調查最基本之規範。

目前雖有透過前述檢舉專線及電子郵件方式受理民眾檢舉，惟獎勵民眾檢舉貪瀆不法具體措施，尚在研議修訂階段。

阿姆斯特丹市為防範貪瀆所制定之陽光法案，主要針對公務員財產變動情形進行監管。如職務內容與個人財產有關聯之虞時，依規定即應申報，由各區政府機關受理申報，另職務符合特定條件時，亦有主動申報財產之義務。此外，透過各區稅務機關既有之控管機制，可適時瞭解人員有無財產來源不明情形。

**（四）廉政局執掌內容包含「貪瀆預防」及「案件查處」兩方面，以廉政局之立場，係以偏重案件查處作為以強調廉政機構對於市政監督之重要性，還是藉由貪瀆不法案件的減少，以彰顯預防作為的成效？**

廉政局成立宗旨，在於提醒公務員執行職務的社會責任。透過教育訓練等方式，由內在形塑公務員倫理道德意識，使其執行職務時能夠確實自我約束，勿觸法瀆職，即「預防重於治療」，避免貪瀆不法案件影響人民對公權力的信賴，是降低社會成本最佳方式。

**圖3-20　阿姆斯特丹地區廉政局用心準備中文簡報**

**圖3-21　阿姆斯特丹地區廉政局代表向本小組業務簡報**

**圖3-22** 柯副處長介紹本府廉政作為與廉政局人員進行雙向交流

**圖3-23** 本小組與阿姆斯特丹地區廉政局代表合照

# 第四章　比較與建議

聯合國在2003年通過「反腐敗公約」顯見重視「廉政」已成為先進民主國家致力推動的方向，馬總統基於回應人民的期待，順應國際潮流，乃於99年7月20日宣布設置法務部廉政署，並於本小組出國考察前夕100年4月1日三讀審議通過，建立一個兼具預防、調查雙重功能的專責反腐敗機構，期使預防和執法工作能更有效的結合，以加大增強反貪、防貪和肅貪的能量。

本次荷蘭考察行程即安排考察中央層級的國家廉政局，期瞭解廉政政策的研擬及推廣，亦安排考察地方性質的監察使及廉政局，期瞭解廉政政策的執行現況。荷蘭與我國廉政制度，或因國情不同而有差別，但是，透過與荷蘭公部門官員的意見交換，實地考察見識荷蘭之廉政機構，荷蘭之廉政舉措確有我們值得效法的地方，亦有助於我們反思及檢討改進。本次考察之所見所聞，特提出以下幾點建議，作為我國推動廉政工作之參考：

## 一、訂定廉政政策應多元化考量

我國現行廉政政策的制定方式多採由上而下的研擬方式（top-down strategy），惟一個有效的廉政政策不僅要反映出高層管理者推動廉政的決心及理想，更要反映出基層員工所面臨的困境及需求，故廉政政策的訂定應融合由上而下（top-down）的廉政理念及由下而上（bottom-up）的實務經驗，透過多元化的考量，使廉政政策符合組織特性，達到減少組織內貪腐因子的目標。

荷蘭國家廉政局研發「廉政基礎建設模型」，對於一個廉政政策的形成、訂定、執行及後續評估提出完整的架構，並透過此模式彼此相互影響不斷修正，檢

討現行的廉政政策使其更符合組織特性及現況。我國亦可參考此模型建立我國的廉政架構，使我國的廉政建設涵蓋的層面更完整，廉政政策的內涵更多元。

## 二、擴大員工參與以創新廉政作為

荷蘭國家廉政局為提升員工的廉政意識研發了多樣的廉政措施，如廉政立方體、廉政自我評價工具等，除吸引員工重視廉政議題外，更激發員工的廉政意識以及對廉政的興趣，進而樂於提出興革建議協助機關落實廉政政策。換言之，好的廉政措施可以改善廉政制度的品質，更可提升廉政意識，故我國應加強廉政措施的研發。

本府為向全民推廣廉政，每年均辦理國際反貪日系列活動，推廣對象擴及全民、私人企業、學校社團等，推廣方式包含猜燈謎、研討會甚至研習營等，影響層面及深度已有成效。惟對於機關內部員工的推廣方式則較為傳統，大多採取辦理講習、座談會及有獎徵答等。反觀荷蘭，成立國家廉政局聘請各種領域的專家針對不同的廉政議題研發各種推廣措施，如針對機關面臨之困境、發生之案例，透過網路無記名方式，使員工得以去個人化真切的表達看法，再透過專家的引導對於員工提出之看法進行討論，除可達到組織溝通的成效外，更可以修正或創新現有的廉政政策。

## 三、落實預防作為協助興利行政

阿姆斯特丹地區廉政局的業務職掌與本處類似，可分為查處業務及預防業務，惟廉政局的查處業務受限於行政機關，除行政機關委請廉政局進行調查並提供建議外，如廉政局欲主動進行調查，仍需經過行政機關的同意才可進行調查。

相較之下，我國的查處業務更為積極主動，防弊措施更為延密完備，但在貪腐印象指數仍落後許多，這意味著「事後查處並無法改善貪腐印象」，應學習該局「預防勝於治療（prevention is better than cure）」的宗旨，由內在形塑公務員倫理道德意識，使其勿觸法瀆職。而此一理念亦與我國政風機構「興利優於防弊、服務代替干預、預防重於查處」的工作原則不謀而合，故我們應加強事前的風險控管，提升員工對風險的認知及危機意識，以深入瞭解機關潛在之風險因子，先期發掘與防範，務求切中積弊，畢竟貪瀆不法案件的發生嚴重影響外界對政府的觀感並降低民眾對公權力的信賴。

## 四、強化機關首長對於廉政的重視度

荷蘭國家廉政局提出之「廉政基礎建設模型」認為一個有效的廉政政策需藉由高層管理者的重視進而推動，甚至成為員工的楷模；阿姆斯特丹地區監察使針對行政機關之重大違失作成調查報告並提出改善建議，亦深獲市長重視及支持。基於機關首長對於廉政的重視度會影響該機關廉政政策的推廣及執行成效，應強化機關首長對廉政的重視，除要求自身清廉外，更要讓清廉成為每一個公務員心中的理念。故阿姆斯特丹地區廉政局編印了一本「行為守則（Gedragscode gemeente Amsterdam）」作為公務員的行為指南，內容也提及長官對於廉政的重視度會影響廉政政策的執行成效

我國機關首長對於廉政的重視度可從馬總統於 99 年 7 月 20 日召開記者會向國人宣示清廉施政決心設立廉政署，以反貪、防貪、肅貪為要領，貫徹乾淨政府之執政目標，讓清廉成為每一個公務員心中的理念；以及郝市長於 95 年 12 月 26 日就任後首次市政會議宣示成立廉政肅貪中心，並一再強調「清廉是臺北市

政府最珍貴的資產」，顯見我國高層管理者對廉政的重視度。而本府各政風單位秉持興利、防弊及服務之原則，每年均會擇定一項機關業務進行檢視與查核，研提業務興革之具體建議與正確的反饋資訊，期本府各機關首長能予以重視並以最高之要求標準積極處理，以鞏固民眾對本府執政之信賴。

**圖 4-1　阿姆斯特丹地區廉政局針對公務員編印的「行為守則」**

## 五、運用風險管理策略推動廉能政治

荷蘭數個跨政府組織所共同研發之「廉政自我評價工具」其實是一種風險評估方式，針對組織內部易受外界責難，或易產生貪腐問題的作業程序進行風險評估，最後再組成小組針對高風險的作業程序以腦力激盪方式提出解決對策，並採取由下而上的分析策略，研擬解決方案。

本府廉政肅貪中心於 96 年 2 月 27 日成立，其同樣採用風險管理策略，針對市府重大施政業務及計畫進行風險評估，先期辨識可以影響組織目標及衍生弊失風險事件，協助機關預擬因應對策，期降低危機發生及影響程度，以確保施政品

質為立基。

本處透過跨域合作的方式將有限資源進行整合，並運用風險管理策略，積極參與市府各項重大市政工作，已獲得郝市長及各機關首長的肯定，對於廉能政治的推動已展現政風新風貌和成果。建議各政風機構未來以更多元化方式擴大參與面，將反貪、防貪、肅貪工作與政府治理作更緊密連結。

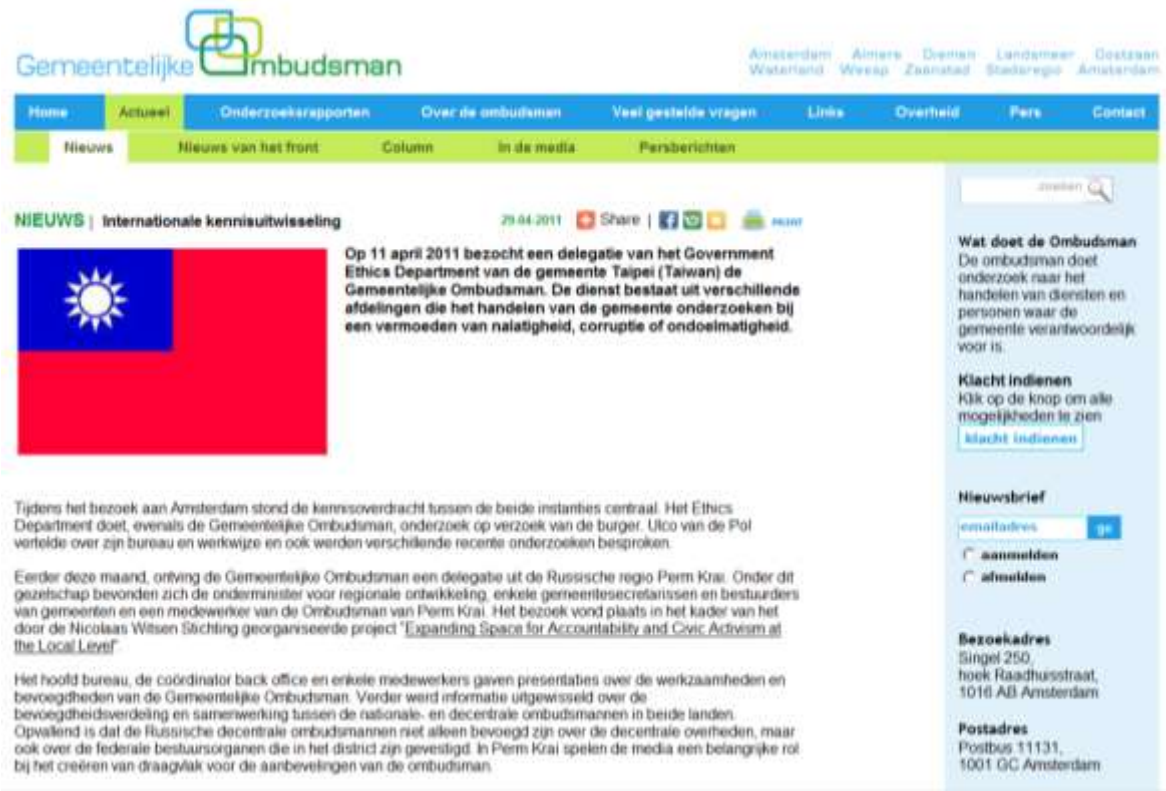
# 第五章　結論

本次行程實地考察荷蘭不同層級之廉政機構，從中央的國家廉政局至地區的監察使及廉政局，透過面對面的溝通交流，深入瞭解這個與我國有著不同風俗民情的國家是如何推展廉政工作，並反思我國當前廉政制度不足之處以作為借鏡。本小組並藉由本次考察機會將本府的廉政作為介紹給考察單位，使本府之廉政發展與國際接軌，更提升本次出國考察的實質效益。

相較荷蘭與我國的廉政制度，荷蘭的廉政制度雖不如我國嚴密，但在全球貪腐印象指數排名卻為前十名的廉潔國家，究其原因可能與國情不同有關，荷蘭為高度民主的先進國家，人民的教育水準較高，法治素較完備，公部門較少發生貪腐案件。故我國為提升社會的廉潔風氣及民眾的廉政意識，並與國際反貪腐趨勢接軌，參考《聯合國反腐敗公約》倡議，於98年7月8日訂定「國家廉政建設行動方案」，並於100年4月1日法務部廉政署三讀審議通過，其目的在於以多元策略整合反貪、防貪與肅貪機制提升廉政，並形成全民反貪文化。

郝市長一再強調「清廉是臺北市政府最珍貴的資產」，各國的廉政經驗也告訴我們，廉政工作只靠政府努力是不夠的，一定還得靠全民的共識、支持與投入，人民對貪腐愈不能容忍，廉政工作就愈能成功。故本處自2004年起已舉辦5屆「全民參與•透明臺北」國際反貪日系列活動，活動內容即針對社區民眾、學校師生、廠商企業、社會大眾等對象，辦理廉政議題活動，以激發民眾反貪意識，提升我國國際廉能形象。

本次考察能圓滿順利，首先要感謝考察機構接待人員精微的介紹解說，使本小組能有效地吸取經驗，獲悉最新的廉政執行成效。接著要感謝外交部及駐荷蘭代表處同仁的協助，使考察機構能事先瞭解本小組之考察旨趣，讓本小組在短暫的考察時間裡獲益良多。最後要感謝長官對本小組的大力支持及包容，讓本小組遠在10度低溫的異鄉可以感受到溫暖關懷，也讓本小組面對任何困難都能相互扶持，感受到最真實的團隊力量，令本次考察不虛此行，在此一併致上謝忱，不勝感激。



Gemeentelijke Ombudsman

Amsterdam Almere Diemen Landsmeer Oostzaan
Waterland Weesp Zaanstad Stadsregio Amsterdam

Home | Actueel | Onderzoeksrapporten | Over de ombudsman | Veel gestelde vragen | Links | Overheid | Pers | Contact

Nieuws | Nieuws van het front | Column | In de media | Persberichten

NIEUWS | Internationale kennisuitwisseling

29.04.2011 Share | print

**Op 11 april 2011 bezocht een delegatie van het Government Ethics Department van de gemeente Taipei (Taiwan) de Gemeentelijke Ombudsman. De dienst bestaat uit verschillende afdelingen die het handelen van de gemeente onderzoeken bij een vermoeden van nalatigheid, corruptie of ondoelmatigheid.**

Tijdens het bezoek aan Amsterdam stond de kennisoverdracht tussen de beide instanties centraal. Het Ethics Department doet, evenals de Gemeentelijke Ombudsman, onderzoek op verzoek van de burger. Ulco van de Pol vertelde over zijn bureau en werkwijze en ook werden verschillende recente onderzoeken besproken.

Eerder deze maand, ontving de Gemeentelijke Ombudsman een delegatie uit de Russische regio Perm Krai. Onder dit gezelschap bevonden zich de onderminister voor regionale ontwikkeling, enkele gemeentesecretarissen en bestuurders van gemeenten en een medewerker van de Ombudsman van Perm Krai. Het bezoek vond plaats in het kader van het door de Nicolaas Witsen Stichting georganiseerde project 'Expanding Space for Accountability and Civic Activism at the Local Level'.

Het hoofd bureau, de coördinator back office en enkele medewerkers gaven presentaties over de werkzaamheden en bevoegdheden van de Gemeentelijke Ombudsman. Verder werd informatie uitgewisseld over de bevoegdheidsverdeling en samenwerking tussen de nationale- en decentrale ombudsmannen in beide landen. Opvallend is dat de Russische decentrale ombudsmannen niet alleen bevoegd zijn over de decentrale overheden, maar ook over de federale bestuursorganen die in het district zijn gevestigd. In Perm Krai spelen de media een belangrijke rol bij het creëren van draagvlak voor de aanbevelingen van de ombudsman.

zoeken

**Wat doet de Ombudsman**
De ombudsman doet onderzoek naar het handelen van diensten en personen waar de gemeente verantwoordelijk voor is.

**Klacht indienen**
Klik op de knop om alle mogelijkheden te zien
klacht indienen

**Nieuwsbrief**
emailadres | go
aanmelden
afmelden

**Bezoekadres**
Singel 250,
hoek Raadhuisstraat,
1016 AB Amsterdam

**Postadres**
Postbus 11131,
1001 GC Amsterdam

**圖 5-1　阿姆斯特丹地區監察使官方介紹本考察小組**

-----Original Message-----
From: Suzanne Verheij [mailto:s.verheij@integriteitoverheid.nl]
Sent: 2011/4/8 [星期五] 下午 12:29
To: Chu-Li Hsiao; Alain Hoekstra
Subject: RE: Greetings from Julie Hsiao (in behalf of Taipei government ethics department)

Dear Julie,

Thank you very much for your this friendly e-mail. We are glad to hear that the delegation enjoyed our presentation. We enjoyed the high level of interaction and were also impressed with the efforts that have been taken by the Taipei City Government until now (I read the booklet that we received).

Also, I would like to thank you and the delegation again for the beautiful gift. When we were back in our office we had more time to study it in detail and we were genuinly impressed. It wil get a nice place between the gifts that we have received from other governments.

For now we wish you all the best and hope that the delegation will gain more valuable insights that might be useful for the daily reality in Taipei.

For you personally all the best with your study in Rotterdam.

Kind regards,
Suzanne

Van: Chu-Li Hsiao [mailto:chsiao@mba12.rsm.nl]
Verzonden: vrijdag 8 april 2011 0:56
Aan: Suzanne Verheij; Alain Hoekstra
Onderwerp: Greetings from Julie Hsiao (in behalf of Taipei government ethics department)

**圖 5-2　荷蘭國家廉政局來信對本考察小組表示肯定**