



Handreiking

Het integriteitsbeleidsplan

Handreiking voor het opstellen van een beleidsplan voor integriteit



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Inleiding	4
1 Waarom een integriteitsplan?	5
Borging	5
Samenhang	5
Ter lering en verantwoording	6
Juridische waarde	6
2 De systematiek	7
De integriteitscyclus	7
3 De opbouw en inhoud van het integriteitsplan	10
1. Missie en visie	10
2. Waarden en normen	10
3. Structuur, cultuur en maatregelen	10
5. Rollen, taken en positionering	11
6. Monitoren, evaluatie en rapportage	11
7. Samenhang en middelen	11
4 Verhoog de implementatiekans	12
Bijlage I Format	13
Bijlage II Wettelijke bepalingen m.b.t. integriteit (Ambtenarenwet)	15
Bijlage III Modelaanpak Integriteit Openbaar Bestuur en Politie	16

Inleiding

Iedere overheidsorganisatie is wettelijk verplicht integriteitsbeleid te voeren en zich daarover te verantwoorden. Het onderwerp vraagt om blijvende alertheid. Om de aandacht voor integriteit te borgen is het noodzakelijk dat integriteit wordt gezien als een kwaliteitsaspect van de organisatie en onderdeel wordt van de bedrijfsvoering.

Daarom is het aan te raden het integriteitsbeleid van de organisatie, net als andere bedrijfsvoeringsprocessen, te formaliseren. Het document waarin de organisatie het integriteitsbeleid beschrijft, noemen we het 'integriteitsbeleidsplan' of kortweg het 'integriteitsplan'. In een dergelijk plan legt de organisatie haar (veelal meerjarige) ambitie, visie en doelen vast voor het integriteitsbeleid gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen en integriteitsbewustzijn en het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie.

Een goed integriteitsplan beschrijft concrete activiteiten en resultaten en benoemt de rollen en taken van de personen die binnen de organisatie verantwoordelijk zijn voor het integriteitsbeleid. Verder kan het integriteitsplan voorzien in een planning en monitoring, zorgt het voor samenhang in het beleid en worden de middelen (zoals tijd en budget) benoemd die voor de uitvoering van het integriteitsplan worden ingezet.

Bij veel overheidsorganisaties zijn dergelijke integrale integriteitsplannen nog geen gemeengoed. Deze handreiking helpt u daarom bij het opstellen van een integriteitsplan. De handreiking is mede opgesteld op basis van interviews met integriteitscoördinatoren uit de openbare sector, expertbijeenkomsten en verzamelde praktijkvoorbeelden.

De inhoud van deze handreiking richt zich vooral op middelgrote en grote organisaties. Dat neemt niet weg dat deze handreiking ook goed toepasbaar is voor kleine organisaties. Men wordt geadviseerd vooral pragmatisch met de handreiking om te gaan. Zij kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen de organisatorische inrichting en aansturing niet te splitsen in centraal en decentraal. Om in dergelijke situaties kritische vragen van bijvoorbeeld auditdiensten of hogere overheden voor te blijven, is het goed om de motivatie van gemaakte keuzes in het beleidsplan op te nemen.

1 Waarom een integriteitsplan?

De Ambtenarenwet¹ en de Modelaanpak Integriteit Openbaar Bestuur en Politie² schrijven voor dat overheidsorganisaties een integraal integriteitsbeleid ontwikkelen en zich jaarlijks over de uitvoering daarvan verantwoorden. De wijze waarop de organisatie dat precies moet doen is niet nader omschreven. Wel is duidelijk dat een duidelijke visie en missie als grondslag voor het beleid en een helder plan helpen om het beleid te verwezenlijken.

Borging

Wanneer beleid is vastgelegd in een plan, ontsnapt het minder makkelijk aan de aandacht. Het plan geeft weer waar de organisatie zich aan heeft gecommitteerd en maakt duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Het stelt de organisatie in staat om gericht te sturen op de realisatie van gestelde uitgangspunten en om de voortgang te monitoren.

Een integriteitsplan borgt de permanente aandacht voor integriteit. Daarmee wordt voorkomen dat, wanneer andere bedrijfsactiviteiten en -belangen om meer inspanning vragen, het belang van het thema integriteit terugvalt, in de vergetelheid raakt of puur wordt ingestoken vanuit een incident gedreven aanpak. Deze reflex is te verklaren door het feit dat organisaties integriteit nog wel eens beschouwen als iets dat niet direct bijdraagt aan het primaire proces waardoor men zich de (tijdelijk) verminderde aandacht denkt te kunnen permitteren. Zaken als werkdruk, politieke prioriteiten, organisatorische veranderingen en bijvoorbeeld ook taakstellingen en bezuinigingen, worden nogal eens aangegrepen om even niet in integriteit te investeren.

Integer handelen is echter altijd van belang en het risico op integriteitsschendingen is altijd aanwezig. Juist ook in de bovengenoemde omstandigheden die worden aangegrepen om tijdelijk of minder aandacht te geven aan integriteit. Een goed beleidsplan kan dit voorkomen. Het stelt de organisatie in staat de voortgang te bewaken, te sturen en waar nodig te verbeteren. Het zorgt ervoor dat integriteit een onderdeel wordt van de dagelijkse bedrijfsvoering. De kracht van deze aanpak ligt besloten in het feit dat de aandacht voor integriteit niet meer vrijblijvend is.

Samenhang

Een integriteitsplan is ook een nuttig instrument om samenhang aan te brengen in het integriteitsbeleid. Dit is noodzakelijk omdat de zorg voor integriteit binnen organisaties vaak 'verkaveld' is over verschillende disciplines, afdelingen en functionarissen. Dit is op zich niet erg, zolang er maar gewerkt wordt vanuit een eenduidige visie en gedeelde doelstellingen. De afzonderlijke activiteiten moeten goed op elkaar afgestemd zijn. Dit is een voorwaarde aangezien integriteit niet kan worden bevorderd zelfs kan worden verstoord, indien er sprake is van:

- niet-eenduidige visie;
- onduidelijke of zelfs tegengestelde opvattingen en doelstellingen;
- ongecoördineerde inzet en timing van verschillende beleidsinitiatieven en instrumenten.

Het integriteitsplan kan, met andere woorden, de kans op verwarring verminderen.

1 Zie bijlage II

2 Zie bijlage III

Ter lering en verantwoording

Een andere belangrijke meerwaarde van een integriteitsplan is dat het lerend vermogen van de organisatie op integriteitsgebied structureel wordt vergroot. In een integriteitsplan worden immers de missie en de doelen van de organisatie benoemd, evenals de daartoe te ondernemen activiteiten en de te bereiken resultaten, waarvan de voortgang gemonitord wordt. Zo wordt niet alleen verantwoordingsinformatie gegenereerd die input levert voor de jaarlijkse rapportageverplichting, maar krijgt de organisatie ook zicht op de voortgang en het effect van het ingezette beleid. Op basis van deze informatie kan de organisatie haar beleid bijsturen of andere accenten leggen om het doel te realiseren.

Juridische waarde

De formele status van vastgesteld beleid heeft als voordeel dat de organisatie zich hierop kan beroepen in geval van een gerechtelijke procedure. Aangetoond kan worden dat de organisatie waarde hecht aan haar integriteit, welke inspanningen zij op dit gebied pleegt en wat zij op haar beurt van de medewerkers mag verwachten.

2 De systematiek

De uitvoering van de missie en visie op integriteit is een kwestie van langere termijn. Een integriteitsplan beslaat daarom meerdere jaren. Het ligt voor de hand om, op basis van het (meerjarige) integriteitsplan, ook meer gedetailleerde jaarplannen te ontwikkelen. Het jaarplan is dan de jaarlijkse doorvertaling van het meerjarige beleidsplan en beschrijft de concreet te ondernemen activiteiten voor het betreffende jaar. Deze zijn op voorhand vaak niet concreet genoeg te benoemen voor een periode van bijvoorbeeld vier jaar. Bovendien kunnen zich onvoorziene ontwikkelingen voordoen waarop een passend antwoord gevonden moet worden. Jaarplannen maken dergelijke flexibiliteit mogelijk.

Zeker voor grotere organisaties met meerdere (decentrale) onderdelen, is het raadzaam om voor die onderdelen specifiek toegespitste jaarplannen integriteit op te stellen die een afgeleide zijn van het (centrale meerjarige) integriteitsplan. Na afloop van het eerste jaar wordt aan de hand van de monitor of verantwoordingsinformatie een vervolgsjaarplan geschreven. De monitorinformatie stelt u in staat om in te spelen op de actuele stand van zaken. Zo blijft het integriteitsbeleid actueel en dynamisch.

De integriteitscyclus

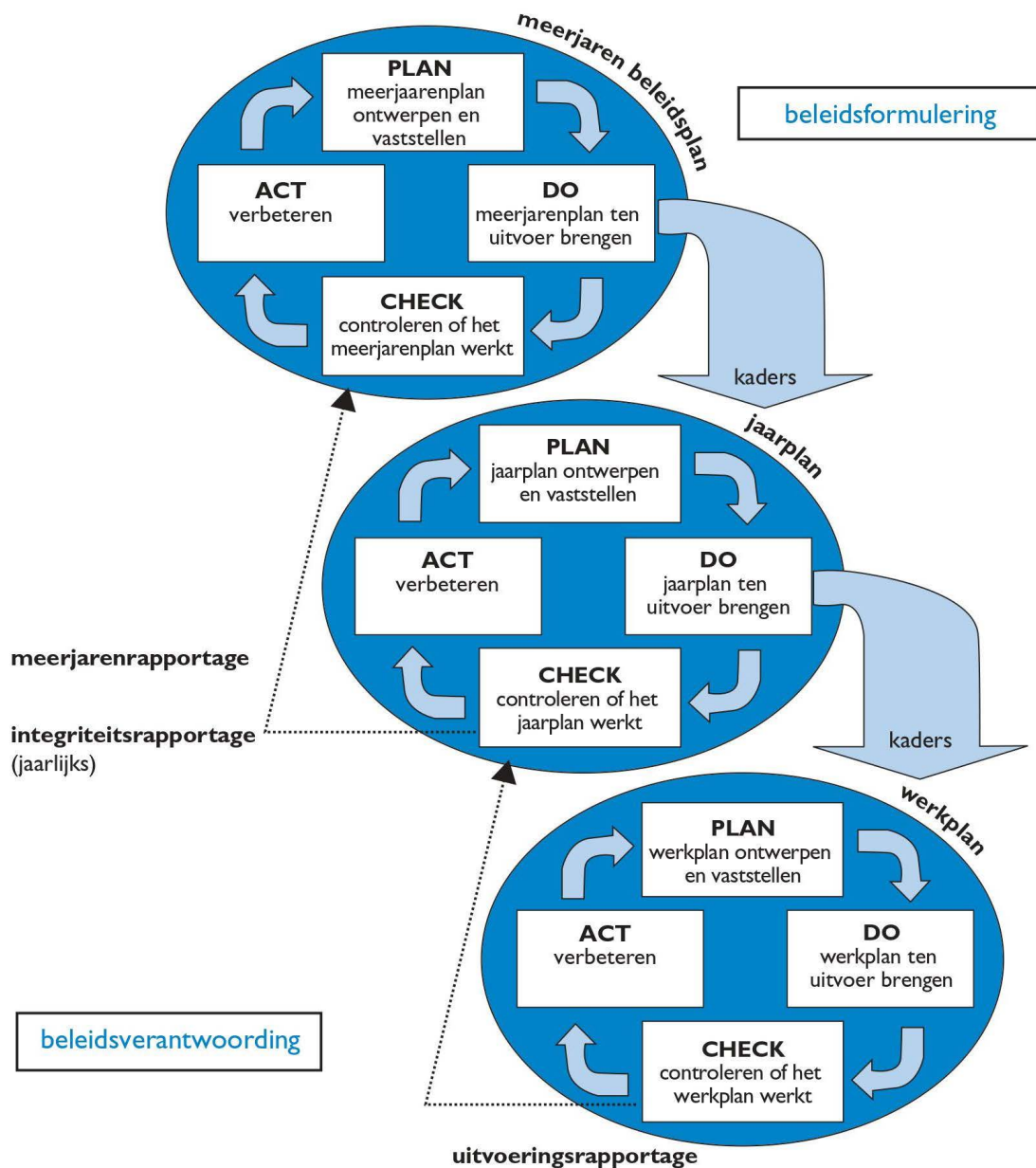
In deze handreiking werken wij vanuit de systematiek van de integriteitscyclus, die we hebben gebaseerd op het gedachtegoed van de Amerikaanse statisticus William Edwards Deming (Plan, Do, Check, Act). Het systeem is ontwikkeld voor kwaliteitsverbetering en wordt ook als uitgangspunt gehanteerd bij het INK-model dat nog steeds binnen de overheid wordt gebruikt. Als u dit systeem in uw bedrijfsvoering doorvoert, borgt u daarmee de structurele aandacht voor (de kwaliteit van) integriteit. Het helpt uw organisatie gericht te sturen op het onderwerp integriteit en biedt tevens een belangrijke bron bij de wettelijk voorgeschreven verantwoording van het gevoerde integriteitsbeleid.

Wij hebben dit model gekozen omdat het geschikt is om de relatie tussen beleidsformulering en beleidsverantwoording inzichtelijk te maken. Daarbij geeft het mooi de relatie weer tussen het (centrale meerjarige) integriteitsplan en de daarvan afgeleide jaarplannen.

In de navolgende visualisatie van de integriteitsbeleidscyclus is ook het niveau van het werkplan toegevoegd. U kunt dit niveau toepassen als de omvang van de organisatie dit noodzakelijk maakt of de uitvoering van het jaarplan complex en/of omvangrijk is.

De doorvertaling van het meerjaren integriteitsplan naar het jaarplan en het werkplan verloopt over de rechterzijde van het model, van boven (centraal niveau) naar beneden (decentraal niveau). Vervolgens vindt de managementinformatie van het decentrale niveau, in de vorm van beleidsrapportages, via de linkerzijde van het model zijn weg naar het centrale niveau.

De integriteitsbeleidscyclus



De coördinatie

Het bevoegd gezag is verantwoordelijk voor het opstellen en vaststellen van het meerjarige integriteitsplan voor de organisatie. Het is voor het gezag belangrijk te kunnen vaststellen of de uitvoering van het beleidsplan bij de diverse organisatieonderdelen volgens de vastgestelde planning en binnen de kaders verloopt.

Bij de meeste organisaties is de verantwoordelijkheid voor de verschillende onderdelen van het integriteitsbeleid belegd bij verschillende actoren, zoals: P&O, Juridische Zaken, Communicatie, Auditdienst, ICT, CISO, FG, vertrouwenspersonen en bureaus voor intern onderzoek. Om ervoor te zorgen dat het integriteitsbeleid en de uitvoering daarvan niet te zeer gefragmenteerd wordt, is het verstandig om een centrale integriteitscoördinator of -functionaris aan te stellen. Deze kan de samenhang tussen de verschillende activiteiten bewaken en de voortgang monitoren. Als alternatief kan er ook gekozen worden voor een programmamanager integriteit, iemand die buiten de lijn het overzicht behoudt op alle activiteiten.

Gezien deze verantwoordelijkheid ligt het zeer voor de hand om ook de ontwikkeling en controle op de uitvoering van het integriteitsplan bij de integriteitscoördinator of -functionaris onder te brengen. Hij doet dit dan op het gezag van de hoogste ambtenaar bij wie, in beheersmatige zin, de eindverantwoordelijkheid voor het interne integriteitsbeleid is belegd. De formele vaststelling wordt gedaan door het hoogste orgaan of de eindverantwoordelijke bestuurder. Dit is belangrijk omdat daarmee het commitment en het draagvlak van de top gewaarborgd wordt, hetgeen voor de implementatie een absolute voorwaarde is!

3 De opbouw en inhoud van het integriteitsplan

De inrichting van het integriteitsplan is nergens dwingend voorgeschreven, maar een goed plan voorziet wel in een aantal essentiële onderdelen. In dit hoofdstuk geven wij u een suggestie voor de opbouw en inhoud van dit plan. In bijlage I treft u een overzicht van de onderdelen die u kunt opnemen in het integriteitsplan van uw organisatie.

1. Missie en visie

Het is allereerst belangrijk dat een organisatie een duidelijke missie en visie op integriteit ontwikkelt. De organisatie moet, met andere woorden, haar ambitie en doelen formuleren voor de (middel)lange termijn. Die ambitie wordt vastgelegd in het integriteitsplan dat helpt om deze binnen de organisatie uit te rollen.

2. Waarden en normen

De missie en visie zijn gekoppeld op de waarden en normen van een organisatie. De waarden en normen vormen het onderliggende gedachtegoed waarop het integriteitsbeleid is gebaseerd. Ze geven aan hoe een organisatie wil werken en wat belangrijk is.

Het gaat bij de overheid vaak om waarden als: betrouwbaarheid, onpartijdigheid, transparantie, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid, rechtschapenheid, onomkoopbaarheid, dienstbaarheid en eerlijkheid. Deze waarden geven een breder, soms abstracter, streefkader voor het moreel en integer handelen bij een organisatie.

De waarden kunnen worden vertaald naar meer concrete, richtinggevende normen. Een groot aantal van die normen is al wettelijk vastgelegd in de Ambtenarenwet en in de 'Modelaanpak Basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur en Politie' (zie bijlage II en III). Dat zijn normen waar elke overheidsorganisatie in ieder geval aan moet voldoen. Omdat zij de ondergrens vormen, moeten ze worden opgenomen in het integriteitsplan. Bijvoorbeeld in de vorm van een overzicht van deze normen met daarbij de stand van zaken binnen de organisatie.

3. Structuur, cultuur en maatregelen

Organisaties moeten nagaan welke concrete activiteiten op het gebied van integriteit zij moeten ontplooiën in het kader van hun missie en visie en hoe zij de waarden en normen willen invullen.

Overheden kunnen daartoe gebruik maken van veel verschillende integriteitsinstrumenten en maatregelen. Sommige daarvan zijn dwingend voorgeschreven, andere zijn dat niet. Sommige zijn vooral gericht op de structuur van de organisatie, andere meer op de cultuur. In het algemeen kan worden gedacht aan instrumenten als risicoanalyses, dilemmatrainingen, bewustwordingssessies, introductiewerkshops over integriteit, vertrouwenspersonen, meldingsvoorzieningen voor misstanden, leiderschapsprogramma's, aanspreekmodules, procedures voor werving en selectie, screening, procedures voor functieroulatie en functiescheiding, geschenkenregelingen en dergelijke.

In het integriteitsplan, en zeker in de jaarplannen, is opgenomen welke activiteiten de organisatie zal ondernemen en welke concrete doelen de organisatie daarmee wil bereiken. Bijvoorbeeld hoeveel trainingen x, of risicoanalyses y moeten worden uitgevoerd. Een integriteitsplan waarin geen na te streven concrete doelen worden benoemd, heeft weinig kans van slagen. Door concrete doelen te stellen, kan goed worden bepaald wat de afstand is tussen de actuele stand van zaken en het uiteinde-lijk gewenste doel.

4. Incidenten

Incidenten zijn situaties waarin medewerkers hebben gehandeld in strijd met de waarden en normen van de organisatie. Goed integriteitsbeleid reduceert de kans op schendingen, maar voorziet niet in een waterdicht systeem. Daarom is het belangrijk om incidenten in een vroegtijdig stadium te ontdekken (detectie) en, als het onvermijdelijk zich toch voordoet, te proberen de schade zoveel mogelijk te beperken (reductie).

Belangrijk is dat het management consequent en consciëntieus optreedt tegen integriteitsschendingen. Bovendien dient het management daarover met de medewerkers te communiceren, zodat duidelijk wordt dat dergelijke gedragingen niet worden getolereerd. Dat bewerkstelligt een leereffect.

In het integriteitsplan kan de organisatie kort aangeven hoe het beleid over integriteitsschendingen eruitziet, hoe zij omgaat met schendingen, volgens welk protocol onderzoeken worden verricht en hoe daarover wordt gerapporteerd aan medewerkers en aan de pers. Het verdient aanbeveling om in de jaarplannen anoniem te rapporteren over de aard en omvang van de integriteitsschendingen die zich binnen de organisatie hebben voorgedaan.

5. Rollen, taken en positionering

De organisatie dient in het integriteitsplan te beschrijven hoe de inrichting van de integriteitsfunctie wordt vormgegeven. Een vraag die daarbij aan de orde komt, is: welke actoren zijn betrokken of hebben vanuit hun functie een verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen, monitoren en implementeren van het integriteitsbeleid? Daarbij hoort in ieder geval een beschrijving van de taken, bevoegdheden en positionering van de integriteitscoördinator. Maar ook de rollen van bijvoorbeeld de vertrouwenspersonen, het bevoegd gezag, het middenmanagement, de ondernemingsraad, de audit-, juridische en personeelsafdelingen en eventuele onderzoekseenheden horen daarbij. Duidelijk moet in ieder geval zijn welke actor waarvoor verantwoordelijk is.

6. Monitoren, evaluatie en rapportage

Door concrete activiteiten en doelen te benoemen, wordt het mogelijk de voortgang te meten. Het resultaat wordt zichtbaar als alle (onder 5 genoemde) betrokkenen zich periodiek over de voortgang verantwoorden. Deze verantwoordingsinformatie wordt gemonitord en op centraal niveau verzameld en verwerkt. Zo is in een oogopslag te zien hoe ver de uitvoering van het integriteitsbeleid is gevorderd. Aan de hand van actuele informatie kan worden vastgesteld of de voortgang volgens plan verloopt of dat het management moet ingrijpen.

Het integriteitsplan geeft aan hoe de monitoring wordt vormgegeven en wie daarvoor verantwoordelijk is. Naast het volgen en sturen op de uitvoering van het integriteitsplan is het belangrijk inzichtelijk te maken of het gevoerde beleid tot de beoogde doelstellingen leidt. Het onderdeel evaluatie is daarvoor van wezenlijk belang en dient daarom ook in het integriteitsplan te worden opgenomen. Verbeterpunten uit de evaluaties worden vastgelegd en doorgevoerd. Hierdoor wordt het leervermogen van de organisatie bevorderd en neemt het volwassenheidsniveau op dit punt toe.

Ook kan in het integriteitsplan worden vastgelegd hoe men de wettelijke verplichting wil invullen om minimaal eenmaal per jaar te rapporteren aan het democratisch gekozen orgaan. Hiervoor is het eerst nodig vast te stellen wie, wat, wanneer, aan wie rapporteert en op welke manier.

7. Samenhang en middelen

Tot slot moet in het integriteitsplan duidelijk worden aangegeven hoe de noodzakelijke samenhang tussen de beleidsmaatregelen, instrumenten en de rollen van de verschillende actoren, vanuit de centrale integriteitsmissie, wordt verzorgd en bewaakt. Ook verdient het aanbeveling om in het integriteitsplan op te nemen hoeveel tijd, budget en andere middelen (bijvoorbeeld communicatie) nodig zijn en beschikbaar worden gesteld.

4 Verhoog de implementatiekans

Het integriteitsplan speelt een belangrijke rol bij het bevorderen van de integriteit van de organisatie. Een plan alleen is niet genoeg. Het beleid uitdragen en draagvlak creëren zijn minstens zo belangrijk. Vooral omdat integriteit ook een bewustwordingsthema is en de concrete resultaten lastig te meten zijn, is het evident dat het onderwerp regelmatig onder de aandacht moet worden gebracht. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de top van een organisatie. Het is juist de top die kan laten zien dat hij veel waarde hecht aan een integere organisatie. In eerste instantie is het de hoogst verantwoordelijke die de zichtbaarheid van het beleid vanuit zijn voorbeeldrol als bestuurder personifieert. Dit komt tot uiting in zijn gedrag maar ook in zijn communicatie met de organisatie. Het effect gaat overigens verloren en werkt zelfs averechts als het gedrag niet correspondeert met de boodschap. Uiteraard geldt dit ook voor de integriteitscoördinator en de leidinggevenden.

De aangereikte methode nodigt uit om op centraal niveau vanachter de tekentafel een plan te maken. Op zich is dat een snelle effectieve methode, maar deze genereert doorgaans niet veel betrokkenheid. Creëer bij de ontwikkeling van het integriteitsplan draagvlak door er verschillende geledingen van de organisatie bij te betrekken. Daar horen in ieder geval toe de functionarissen die vanuit hun functie een verantwoordelijkheid hebben om invulling te gaan geven aan het integriteitsbeleid.

In dit stuk wordt aanbevolen integriteit onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering te maken door integriteit te verankeren in de beleids-, beheers en verantwoordingscyclus van een organisatie. De verankering wordt versterkt als integriteit ook een onderdeel wordt van managementafspraken, functionerings- en/of beoordelingsgesprekken.

De sturing van overheidsorganisaties is vaak topdown. Gevaar hiervan is dat de aandacht voor integriteit te zeer beperkt blijft tot de top. In grote organisaties is er daarom veel voor te zeggen om, naast een centrale integriteitscoördinator, ook decentrale integriteitsfunctionarissen of -coördinatoren aan te stellen of deze rol te benoemen in een bestaande functie binnen die eenheden. Zij moeten de verbinding zijn tussen de top en de medewerkers van de organisatie. Uitgangspunt daarbij is dat de functionele verankering van deze decentrale coördinatoren zoveel mogelijk wordt opgehangen aan de bestaande organisatorische structuur. Door deze koppeling wordt de aandacht voor integriteit over de verschillende lagen in de organisatie verdeeld en geborgd.

Samengevat; met het opstellen van een goed plan:

- wordt voldaan aan de verplicht gestelde integriteitsnormen;
- is er structureel aandacht voor integriteit;
- creëert u draagvlak voor het onderwerp integriteit;
- krijgt een organisatiefocus en concrete doelen op het gebied van integriteit;
- ontstaat samenhang in het integriteitsbeleid;
- kunt u integriteit meetbaar maken en houdt u zicht op de voortgang;
- ontstaat een dynamische structuur die voortdurend inspeelt op de actualiteit en die de organisatie in staat stelt te sturen;
- wordt iedereen duidelijk wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken integriteitsfunctionarissen, -coördinatoren, etc. zijn;
- zorgt u voor betere regievoering op het onderwerp integriteit;
- neemt het leervermogen en uiteindelijk het volwassenheidsniveau van de organisatie toe;
- wordt de organisatie weerbaarder tegen integriteitsschendingen;
- krijgt de organisatie een instrument in handen dat goed past bij de reguliere planning- en controlcyclus.

Bijlage I Format

In de praktijk blijkt dat integriteitsbeleid kort en overzichtelijk op papier (of intranet) kan worden gezet. Er zijn bij de overheid al veel goede voorbeelden te vinden van pragmatisch vastgelegd integriteitsbeleid. Deze voorbeelden kunnen, naast het onderstaande format, zeker dienen als inspiratie voor andere overheidsorganisaties. U kunt deze voorbeelden vinden op <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstaties/integriteit-overheid>

Integriteitsbeleidsplan <<organisatie(-onderdeel)>>

Steller:

Versie:

Vastgesteld door:

Datum:

Looptijd:

1. Missie & visie
 - Ambitieniveau en doelstellingen(missie)
 - Visie op integriteit
 - Beleidsuitgangspunten
 - Commitment ambtelijke leiding
2. Waarden en normen
 - Kernwaarden van de organisatie – Gedragscode
 - Mate waarin wordt voldaan aan de basisnormen en de Ambtenarenwet
 - Overzicht van de relevante wet- en regelgeving (Ambtenarenwet – bijlage II)
3. Structuur, cultuur en maatregelen
 - Inrichting van de organisatie specifiek op integriteitsgebied
 - Inrichting van de organisatie (AO/IC)
 - Nadere toelichting op de waarde die de organisatie hecht aan het bevorderen van het integriteitsbewustzijn van haar medewerkers
 - Overzicht van specifiek te nemen en uit te voeren maatregelen (bijv. het aantal trainingen of uit te voeren risicoanalyses)
4. Incidenten
 - Controle (onderzoeks-, beveiligings-, ICT-protocollen, klokkenluidersregeling, etc.)
 - Handhaving (intern sanctiebeleid uit rechtspositiereglement en organisatie specifieke richtlijnen, externe relatie tot het OM)
 - Geanonimiseerd overzicht van aard en omvang van integriteitsschendingen
 - Communicatie met:
 - Betrokkenen ('verdachte', melder, vertrouwenspersoon, management)
 - Interne organisatie (betrokken afdeling, organisatiebreed)
 - Externe organisaties, waaronder de pers
5. Rollen, taken en positionering
 - Centraal (portefeuillehouder/coördinator/bureau/trouwenspersoon, etc.)
 - Decentraal (coördinator/trouwenspersonen per dienstonderdeel, etc.)
 - Deelbeleidsaspecten (relaties tot en verantwoordelijkheden tegenover andere beleidsterreinen als P&O, juridische zaken, beveiliging, financiën, etc.)
 - Relatie tot het management (verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden, actoren)

6. Monitoren, evaluatie en rapportage
 - Waarover (output / outcome)?
 - Hoe?
 - Wie?
 - Aan wie?
 - Frequentie?
7. Samenhang en middelen
 - Relatie tussen maatregelen, instrumenten, middelen en rollen
 - Financieel/ beschikbare fte's
 - Beschikbare faciliteiten
 - Tijdlijn
 - Succesbepalende factor/prestatie-indicator(meetindicatoren)

Bijlage II Wettelijke bepalingen m.b.t. integriteit (Ambtenarenwet)

Zie Ambtenarenwet 2017. Voor de geldende versie zie: <https://wetten.overheid.nl>

Bijlage III Modelaanpak Integriteit Openbaar Bestuur en Politie

Wanneer organisaties de hierin vermelde basisnormen invullen, beantwoorden zij aan het minimum waaraan een integriteitsbeleid moet voldoen. Er wordt echter nadrukkelijk de ruimte gelaten om de inhoud van het integriteitsbeleid toe te snijden op de eigen situatie. Mogelijkheden te over dus om boven de minimumeisen uit te stijgen en te komen tot een kwalitatief hoogstaand, breed en volwaardig integriteitsbeleid.

Hieronder volgt een checklist van de ambtelijke normen uit de modelaanpak:

- Aandacht voor integriteit: de overheidsorganisatie heeft de verschillende aspecten van integriteit in een schriftelijk document vastgelegd.
- De overheidsorganisatie legt ieder jaar openbaar verantwoording af over het gevoerde integriteitsbeleid.
- De organisatie beschikt over een gedragscode.
- Er zijn procedures in het kader van werving- en selectie waarin aandacht wordt besteed aan integriteit.
- De organisatie houdt een overzicht bij van kwetsbare functies en treft maatregelen ter voorkoming van integriteitsinbreuken bij kwetsbare functies.
- Er is een procedure voor het afleggen van de eed of belofte.
- De organisatie houdt een geactualiseerd overzicht bij van nevenwerkzaamheden waarvan is vastgesteld dat die gemeld moeten worden op grond van de Ambtenarenwet.
- De organisatie wijst functies aan waarin melding van financiële belangen en transacties in effecten verplicht is op grond van de Ambtenarenwet.
- De organisatie stelt voorschriften vast over het kennisnemen van of omgaan met vertrouwelijke informatie. Er worden maatregelen getroffen die beogen te voorkomen dat onbevoegde derden vertrouwelijke gegevens kunnen bezitten, raadplegen of beschadigen.
- Voor het aannemen van relatiegeschenken of uitnodigingen is een regeling getroffen. De regeling bevat een meldplicht voor het aannemen van geschenken en uitnodigingen.
- De organisatie stelt een inkoop- en aanbestedingsbeleid vast. Het beleid bevat richtlijnen voor het aantal aan te vragen offertes en de vastlegging van keuzen voor bepaalde procedures van aanbesteding.
- Er wordt een vertrouwenspersoon of instantie voor integriteitskwesties aangesteld.
- Er is voorzien in een procedure voor de wijze waarop de medewerkers vermoedens van aantastingen van de integriteit binnen de organisatie, kunnen aankaarten (klokkenluidersregeling).
- De organisatie heeft een schriftelijk vastgelegde procedure voor het verrichten van een onderzoek, nadat een vermoeden van misstand (melding/signaal van een vermoeden van een integriteitsinbreuk) is gemeld.

**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93
info@vng.nl

oktober 2021

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