

# HANDREIKING

## INTEGRITEITSBELEIDSPLAN

## HANDREIKING

# HET INTEGRITEITSBELEIDSPLAN

## HANDREIKING VOOR HET OPSTELLEN VAN EEN BELEIDS- PLAN VOOR INTEGRITEIT

**CAOP  
BIOS**

### **Informatie**

W [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)  
E [info@integriteitoverheid.nl](mailto:info@integriteitoverheid.nl)  
T 070 - 376 59 37

November 2009



---

# Gebruiksvoorwaarden

Deze handreiking is ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector). BIOS, geïnitieerd en ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), is per 1 januari 2009 ondergebracht bij het CAOP, het kennis- en dienstencentrum op het terrein van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein.

Deze uitgave is specifiek ontwikkeld voor overheidsorganisaties. Het intellectuele eigendom berust bij BIOS en is auteursrechtelijk beschermd. Het is niet toegestaan deze handreiking, of delen ervan, voor andere (commerciële) doeleinden te gebruiken zonder voorafgaande toestemming van BIOS.



---

# Inhoudsopgave

	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Waarom een integriteitsplan?</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>De systematiek</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>De opbouw en inhoud van het integriteitsplan</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Verhoog de implementatiekans</b>	<b>19</b>
	<b>Bijlagen</b>	
<b>I</b>	Format	
<b>II</b>	Wettelijke bepalingen m.b.t. integriteit (Ambtenarenwet)	
<b>III</b>	Modelaanpak Integriteit Openbaar Bestuur en Politie	



---

# 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 moet het integriteitsbeleid van een organisatie, net als andere bedrijfsvoeringsprocessen, worden geformaliseerd. 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 te voeren integriteitsbeleid, alsmede de beleidsmaatregelen, instrumenten en procedures waarmee dit gerealiseerd kan worden.

Een goed integriteitsplan beschrijft concrete activiteiten en resultaten en benoemt de rollen en taken van de verschillende actoren die binnen de organisatie een functionele verantwoordelijkheid dragen voor het integriteitsbeleid.

Tot slot voorziet het integriteitsplan in een heldere 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, die concrete handvatten bieden om het integriteitsbeleid te sturen en te monitoren, nog geen gemeengoed. Daarom deze handreiking, die u helpt bij het opstellen van een integriteitsplan.

Deze handreiking sluit aan op de BIOS handreiking 'Integriteitsrapportage', waarin wordt ingegaan op de jaarlijkse verantwoording over het gevoerde integriteitsbeleid. Beide handreikingen zijn mede opgesteld op basis van interviews met integriteitscoördinatoren uit de gehele 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. Zij zullen (op basis van de inhoud) op organisatorisch gebied voor keuzes worden geplaatst die niet passen bij de omvang van de eigen organisatie. Kleine organisaties wordt geadviseerd hier vooral pragmatisch mee 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 Waaron een integriteitsplan?

De Ambtenarenwet<sup>[1]</sup> en de Modelaanpak Basisnormen Integriteit<sup>[2]</sup> schrijven voor dat organisaties een integraal integriteitsbeleid ontwikkelen, vaststellen en zich jaarlijks over de uitvoering daarvan verantwoorden.

De wijze waarop de organisatie dat precies dient te doen is niet nader omschreven. Wel is duidelijk dat een goed integriteitsplan meer omvat dan louter een overzicht van de bestaande integriteitsregelingen en de procedures van de organisatie. Aan een plan liggen een duidelijke visie en missie ten grondslag en een strategie om die te verwezenlijken.

## Borging

Geformaliseerd beleid heeft als belangrijk voordeel dat het minder makkelijk aan de aandacht ontsnapt. Het 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 incidentgedreven 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 genoemde specifieke omstandigheden die worden aangegrepen om integriteit als aandachtsgebied tijdelijk te deprioriteren!

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 tevens een nuttig instrument om samenhang aan te brengen in het integriteitsbeleid. Dit is noodzakelijk omdat de zorg voor integriteit binnen

---

[1] Zie bijlage II

[2] Zie bijlage III

---

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 omdat integriteit niet wordt 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.

### **Ter lering en verantwoording**

Een andere belangrijke meerwaarde van een integriteitsplan is dat het het lerend vermogen van de organisatie op integriteitsgebied structureel 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 beoogde doel te realiseren.

### **Juridische waarde**

De formele status van vastgesteld beleid 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 de iets grotere organisaties die bestaan uit 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, met gebruikmaking van de monitor- of verantwoordingsinformatie, een vervolgjaarplan 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

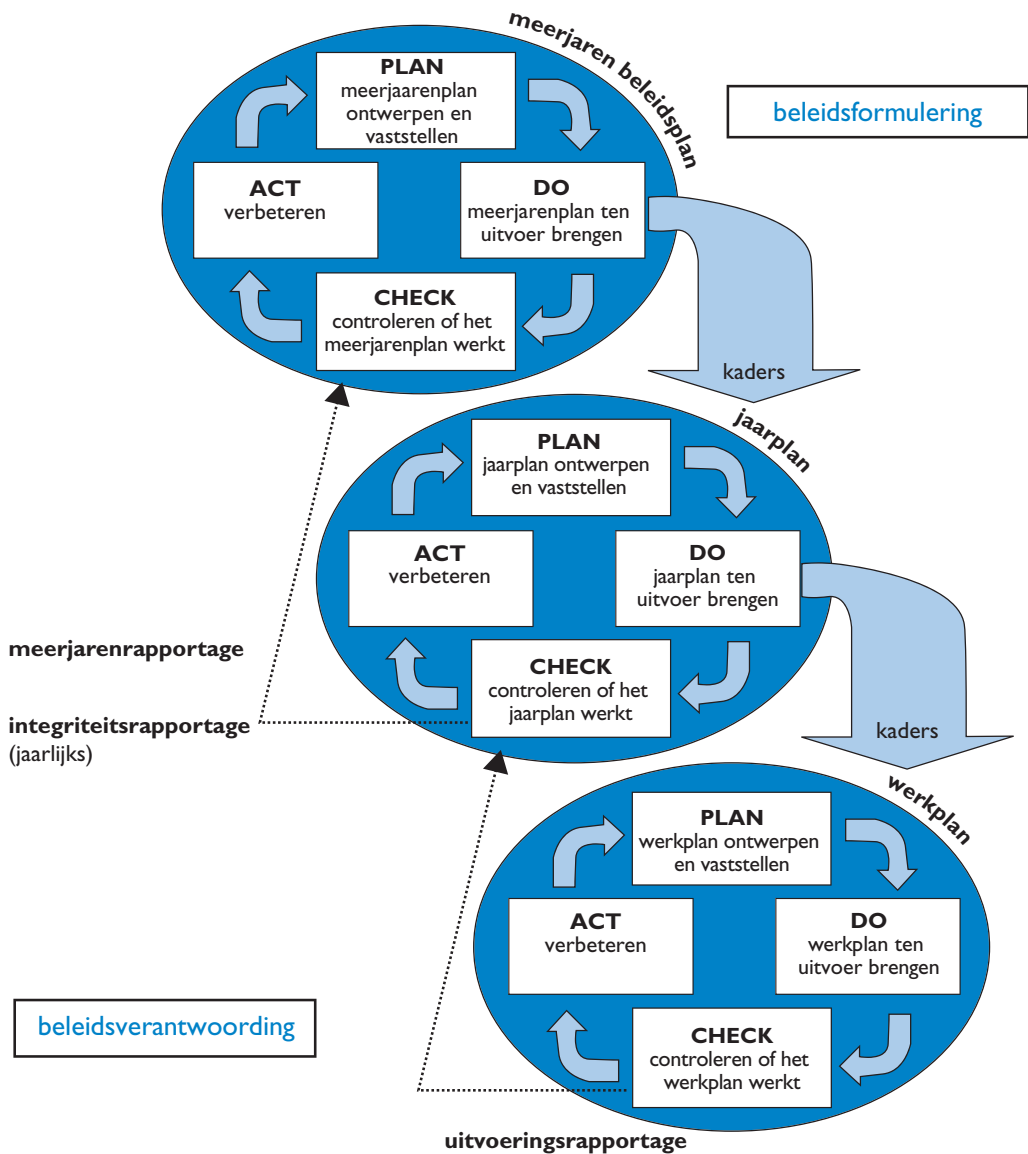
In deze handreiking werken wij (net als bij de handreiking Integriteitsrapportage) vanuit de systematiek van de integriteitscyclus, die we hebben gebaseerd op het gedachtegoed van de Amerikaanse statisticus William Edwards Deming.

Het systeem is ontwikkeld voor kwaliteitsverbetering en wordt ook als uitgangspunt gehanteerd bij het INK-model, dat steeds meer 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. Echter het geeft ook 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 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, 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.

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. Wij baseren ons daarvoor zowel op de inhoud van de Integriteitsinfrastructuur<sup>[3]</sup> als op enkele veelbelovende praktijkvoorbeelden. 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 geïkt 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, richtinggevendende 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 ontplooien 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

---

[3] Een BIOS-visie/product gericht op het creëren van een samenhangend integriteitsbeleid. <http://www.integriteitoverheid.nl>



---

voorgescreven, 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, introductieworkshops over integriteit, vertrouwenspersonen, meldingsvoorzieningen voor misstanden, leiderschapsprogramma's, aanspreekmodules, procedures voor werving en selectie, screening, procedures voor functieroulatie en functiescheiding, geschenkenregelingen en dergelijke.<sup>[4]</sup>

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 uiteindelijk 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 onvermijdelijke 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 aangaande integriteitsschendingen er uitziet, hoe zij omgaat met schendingen, volgens welk protocol onderzoeken worden verricht en hoe daarover wordt gerapporteerd aan medewerkers en aan de pers.<sup>[5]</sup>

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-,

---

[4] Voor een vollediger overzicht kunt u de *Integriteitsinfrastructuur raadplegen op [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)*.  
[5] *De leidraad Schandaalmanagement op [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl) biedt daarvoor concrete aanknopingspunten en overwegingen aan.*

---

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. Naast het volgen en sturen op de uitvoering van het integriteitsplan is het belangrijk inzichtelijk te maken of het gevoerde beleid leidt tot de beoogde doelstellingen. 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 om minimaal eenmaal per jaar te rapporteren aan het democratisch gekozen orgaan, wil invullen. Hiervoor is het eerst nodig vast te stellen wie, wat, wanneer, aan wie rapporteert en op welke manier.<sup>[6]</sup>

## 7. Samenhang en middelen

Tot slot moet in het integriteitsplan duidelijk worden aangeven 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.

---

[6] Zie hiervoor ook de handreiking 'Integriteitsrapportage', te downloaden via [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl).



---

## 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 bewustwordings-thema 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 personificeert. 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. 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 organisatie focus 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.

---

# Bijlagen

- I **Format**
- II **Wettelijke bepalingen m.b.t. integriteit (Ambtenarenwet)**
- III **Modelaanpak Integriteit Openbaar Bestuur en Politie**



---

# 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 [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)

## 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-, ‘basisnormen’ – bijlage III-, rechtspositiereglement, sector- en organisatiespecifieke regelingen en richtlijnen)

### 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 organisatiespecifieke 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)

---

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

### Artikel 125ter

Het bevoegd gezag en de ambtenaar zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed ambtenaar te gedragen.

### Artikel 125quater

Het bevoegd gezag van ambtenaren die door of vanwege het rijk, de provincies, de gemeenten of de waterschappen zijn aangesteld,

- a. voert een integriteitsbeleid dat is gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen en dat in ieder geval aandacht besteedt aan het bevorderen van integriteitsbewustzijn en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie;
- b. zorgt ervoor dat het integriteitsbeleid een vast onderdeel vormt van het personeelsbeleid, in ieder geval door integriteit in functioneringsgesprekken en werkoverleg aan de orde te stellen en door het aanbieden van scholing en vorming op het gebied van integriteit;
- c. draagt zorg voor de totstandkoming van een gedragscode voor goed ambtelijk handelen;
- d. stelt, in overeenstemming met de Tweede Kamer, onderscheidenlijk Provinciale Staten, de raad of het algemeen bestuur, vast op welke wijze jaarlijks verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde integriteitsbeleid en over de naleving van de gedragscode.

### Artikel 125quinquies

1. Voor zover deze onderwerpen niet bij of krachtens de wet zijn geregeld, worden voor de ambtenaren, door of vanwege het rijk aangesteld, bij of krachtens algemene maatregel van bestuur voorschriften vastgesteld betreffende:
  - a. de verplichte aflegging van de eed of belofte door de ambtenaar bij zijn aanstelling;
  - b. de melding en de registratie van nevenwerkzaamheden die de belangen van de dienst voor zover deze in verband staan met de functieervulling, kunnen raken;
  - c. de openbaarmaking van de krachtens onderdeel b geregistreerde nevenwerkzaamheden van ambtenaren aangesteld in een functie waarvoor ter bescherming van de integriteit van de openbare dienst openbaarmaking van nevenwerkzaamheden noodzakelijk is;

- 
- d. het verbieden van nevenwerkzaamheden waardoor de goede vervulling van de functie of de goede functionering van de openbare dienst, voor zover deze in verband staat met de functievervulling, niet in redelijkheid zou zijn verzekerd;
  - e. de melding van financiële belangen respectievelijk van het bezit van en transacties in effecten, die de belangen van de dienst voor zover deze in verband staan met de functievervulling, kunnen raken voor ambtenaren aangesteld in een functie waaraan in het bijzonder het risico van financiële belangenverstrengeling of het risico van oneigenlijk gebruik van koersgevoelige informatie verbonden is;
  - f. een procedure voor het omgaan met bij een ambtenaar levende vermoedens van misstanden binnen de organisatie waar hij werkzaam is.
2. Het bevoegd gezag van provincies, gemeenten en waterschappen stelt voor de ambtenaren door of vanwege deze lichamen aangesteld, onder gelijk voorbehoud voorschriften vast omtrent de onderwerpen, genoemd in het eerste lid. Als ambtenaar aangesteld door of vanwege een waterschap wordt aangemerkt hij die is aangesteld door het in het reglement van die instelling daartoe aangewezen gezag teneinde in dienst van het waterschap werkzaam te zijn.
  3. De ambtenaar die te goeder trouwe bij hem levende vermoedens van misstanden meldt volgens de procedure, bedoeld in het eerste lid onder f, zal als gevolg van het melden van die vermoedens geen nadelige gevolgen voor zijn rechtspositie ondervinden tijdens en na het volgen van die procedure.

---

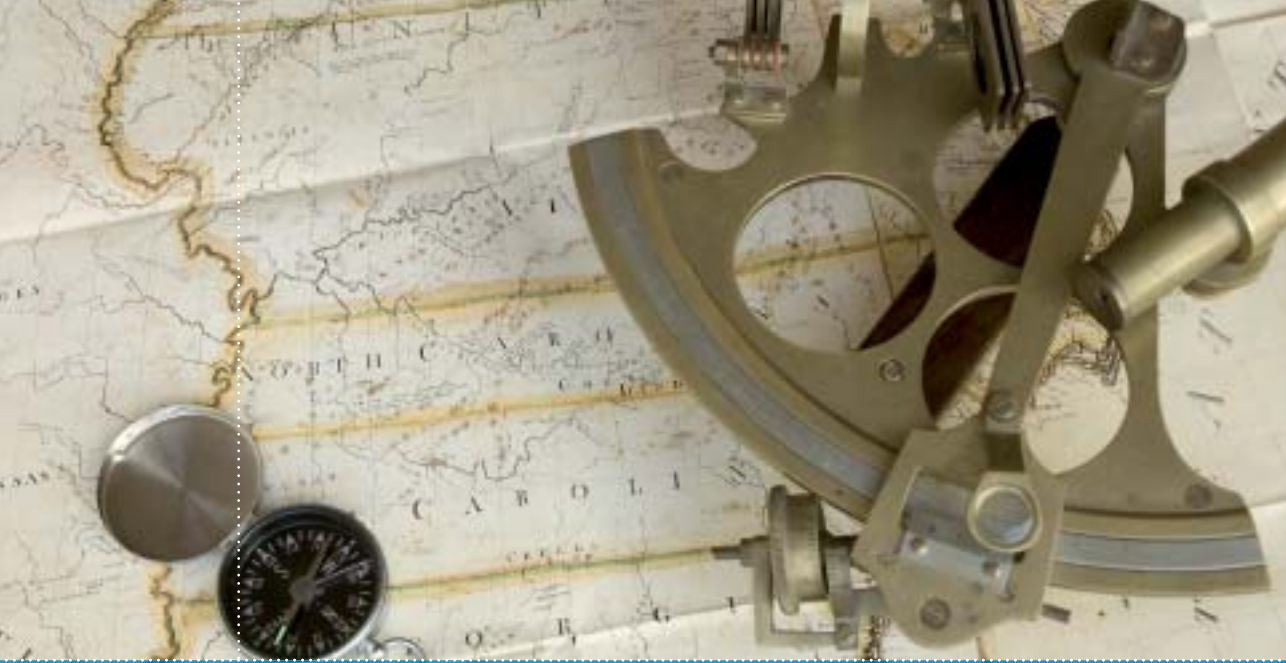
## III Modelaanpak Integriteit Openbaar Bestuur en Politie

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 opsomming van de ambtelijke normen uit de modelaanpak:

- **Aandacht voor integriteit:** de overheidsorganisatie heeft de verschillende aspecten van integriteit in een schriftelijk document vastgelegd.
- 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 beschikt over een nadere regeling voor de verplichte melding en openbaarmaking van **nevenwerkzaamheden**. De organisatie houdt een geactualiseerd overzicht bij van de gemelde nevenwerkzaamheden.
- Er is een nadere regeling voor de verplichte melding van **financiële belangen** en transacties in effecten. Er worden functies aangewezen waarvoor deze meldplicht geldt.
- 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 **vertrouenspersoon of instantie voor integriteitskwesaties** 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.



BUREAU INTEGRITEITSBEVORDERING OPENBARE SECTOR

**CAOP  
BIOS**

Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

T 070 - 376 59 37  
F 070 - 345 78 28  
E [info@integriteitoverheid.nl](mailto:info@integriteitoverheid.nl)  
W [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)