

Voor u ligt een format voor het opstellen van integriteitsbeleid. Iedere overheidsorganisatie is wettelijk verplicht integriteitsbeleid te voeren en zich daarover te verantwoorden. In een dergelijk beleid legt een organisatie haar visie, ambities en doelen vast voor het te voeren integriteitsbeleid.

Een goed integriteitsbeleid beschrijft concrete activiteiten en resultaten en vraagt om blijvende alertheid. Het benoemt ook de rollen en taken van de verschillende actoren die binnen de organisatie een functionele verantwoordelijkheid dragen voor het beleid. 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.

Format integriteitsbeleid

Een standaard integriteitsbeleid bestaat uit diverse onderdelen. Hieronder een opsomming van belangrijke onderdelen inclusief de vragen die in elk onderdeel aan de orde komen.

1. Inleiding

- Waarom een integriteitsbeleid?

2. Definitie en doelstelling

- Wat is integriteit?
- Welke doelstellingen in integriteit streven we na?

3. Waarden en normen

- Wat zijn de kernwaarden van de organisatie?*
- Welke onderwerpen worden opgenomen in de gedragscode integriteit?
- Wat is het wettelijke kader van integriteit?

4. Rollen en verantwoordelijkheden

- Wie zijn bij het integriteitsbeleid betrokken en wat is hun rol? (Bijvoorbeeld beschrijving verantwoordelijkheden directie, leidinggevenden, medewerkers, vertrouwenspersonen en P&O.)

5. Invoering, borging en handhaving

- Hoe wordt het integriteitsbeleid bekendgemaakt in de organisatie?
- Hoe wordt continue aandacht voor het onderwerp geborgd?
- Hoe vindt handhaving van het beleid plaats?

6. Monitoren, evaluatie en rapportage

- Hoe wordt de voortgang van het beleid/de doelen gemeten?
- Hoe vaak wordt het beleid geëvalueerd?
- Aan wie en hoe wordt verantwoording afgelegd?

*De kernwaarden geven aan hoe de 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.

1. Inleiding

De Modelaanpak Basisnormen Integriteit schrijven voor dat organisaties een integraal integriteitsbeleid ontwikkelen, vaststellen en zich jaarlijks over de uitvoering daarvan verantwoorden. Met het voorliggende integriteitsbeleid voldoet [de organisatie] aan deze verplichting.

Dit document vormt de kapstok waaraan alle regelingen en instrumenten voor integriteit opgehangen kunnen worden. Het integriteitsbeleid vormt het kader voor de visie, ambities, doelstellingen, instrumenten, de organisatie en de concreet met elkaar te ondernemen samenhangende activiteiten op het gebied van integriteit.

Dit integriteitsbeleid is specifiek toegespitst op [organisatie] en geldt voor alle medewerkers in dienst van [organisatie] en voor overige groepen medewerkers als inhuurkrachten en stagiaires.

2. Definitie en doelstelling

2.1 Wat is integriteit

Van Dale definieert integriteit als de 'onkreukbaarheid en onschendbaarheid van een staat of een persoon'. Toch roept het begrip bij verschillende mensen vaak verschillende beelden op. Door ontwikkelingen in de tijd kunnen opvattingen over wat wel of niet 'kan', ook veranderen.

Eén van de omschrijvingen die hieraan wordt gegeven is: onbedorven, niet corrupt, onaangetast of onkreukbaar. Hier ligt het accent dus op wat de persoon niet is.

Een positievere duiding van het begrip integriteit is: zorgvuldig, uitlegbaar en standvastig handelen. –

- Zorgvuldig betekent dat medewerkers steeds opnieuw kritisch en systematisch reflecteren op hun kernverantwoordelijkheden en zich voortdurend vragen stellen.
- Uitlegbaar betekent dat medewerkers kunnen aangeven hoe hun handelen past bij hun kernverantwoordelijkheden en kerntaken, bij de kernwaarden regels, richtlijnen, wetten en andere bindende voorschriften van hun organisatie.
- Standvastig betekent dat medewerkers hun rug recht houden bij weerstanden en verleidingen.

De (Ambtenaren-)wet verwoordt integriteit als 'goed ambtelijk handelen'. Integer zijn is dan zoiets als 'doen wat van je verwacht wordt'. Handelingen en gedrag zijn dan in lijn met de waarden en normen van de organisatie en met wet- en regelgeving. Integriteit is daarmee een belangrijk onderdeel van de professionele verantwoordelijkheid van alle medewerkers.

In de praktijk is de toepassing van waarden en normen situatieafhankelijk. Wat in de ene situatie of omgeving als normaal wordt gezien, is in een andere context onacceptabel. Dit maakt dat er 'grijze gebieden' zijn in wat toelaatbaar is. Niet iedereen heeft een helder beeld over de grenzen van toelaatbaar handelen. Een discussie op de werkvloer over zulke situaties levert inzicht op en kan individuele medewerkers ondersteunen in hun keuzes.

Integriteit is hoe dan ook veel meer dan het vastleggen van een aantal gedragsregels in een gedragscode. Integriteit heeft te maken met cultuur, mentaliteit en bewustwording.

2.2 Doelstelling integriteitsbeleid

Doel van het integriteitsbeleid is het vastleggen van de kaders met betrekking tot integriteit binnen [organisatie]. Concreet betekent dit:

- a. het bevorderen van het integriteitbewustzijn en het (moreel) verantwoord handelen van medewerkers evenals medewerkers beschermen tegen misstappen door onnodige risico's en verleidingen weg te nemen;
- b. het versterken van het vertrouwen van medewerkers in elkaar;
- c. het versterken van het vertrouwen van de klanten (inwoners, bedrijven) in [organisatie];
- d. het borgen van integriteit binnen [organisatie];
- e. zorgen voor een balans tussen het zelfstandig oordelen en handelen van medewerkers, en het voorkomen en zorgvuldig aanpakken van integriteitschendingen.

Integriteitsbeleid is vooral gericht op richting geven aan het gedrag van medewerkers. Het beleid bestaat uit een mix van instrumenten met als doel: het opstellen van regels voor toelaatbaar en ontoelaatbaar gedrag en het bevorderen van het integriteitbesef van medewerkers.

3. Waarden en normen

Integriteit is een belangrijk onderdeel van het professioneel functioneren van medewerkers. Dat houdt onder meer in dat handelingen en gedrag in lijn moeten zijn met belangrijke normen en waarden van een organisatie.

3.1 Kernwaarden van de organisatie

[Organisatie] kiest voor de volgende kernbegrippen (voorbeelden) als het gaat om integriteit:

- openheid
- eerlijkheid
- betrouwbaarheid
- zorgvuldigheid
- onafhankelijkheid
- objectiviteit
- onpartijdigheid

Vertaald naar de werksituatie kunt u hierbij bijvoorbeeld denken aan een dienstverlening die in overeenstemming is met deze kernwaarden, het omgaan met eigendommen van [de organisatie], activiteiten binnen diensttijd en het aannemen van geschenken.

3.2 Integriteitsinstrumenten

Integriteitsbeleid omvat meerdere elementen. Naast gedragsregels zijn dit diverse activiteiten en maatregelen als het bevorderen van bewustwording van integriteitrisico's, het vaststellen van kwetsbare plekken binnen de organisatie en het kunnen omgaan met integriteitschendingen. De elementen die een noodzakelijk onderdeel vormen van een volwaardig integriteitsbeleid worden hieronder benoemd en afzonderlijk uitgewerkt.

1. Integriteitsbeleid (aandacht voor integriteit)
2. Gedragscode
3. Integriteit bij werving en selectie
4. Kwetsbare functies, handelingen en processen
5. Afleggen eed of belofte
6. Nevenwerkzaamheden
7. Melding financiële belangen
8. Maatregelen gericht op informatiebescherming
9. Geschenken, giften en diensten
10. Inkoop- en aanbestedingsprocedure
11. Vertrouwenspersonen
12. Meldingsprocedure ongewenst gedrag
13. Meldingsprocedure bij het (vermoeden van) een integriteitschending

1. Integriteitsbeleid (aandacht voor integriteit)

[Organisatie] heeft het integriteitsbeleid en andere aan integriteit gerelateerde relevante documenten vastgesteld. Deze zijn op één centraal punt beschikbaar voor alle medewerkers. Met het integriteitsbeleid wordt samenhang gebracht in bestaande documenten en instrumenten. Het doel is om aandacht voor integriteit in de organisatie in te bedden en te borgen. Dit kan op verschillende manieren. Het beleid benoemt diverse instrumenten en activiteiten die hieraan bijdragen.

2. Gedragscode

[Organisatie] heeft een gedragscode integriteit voor medewerkers. De gedragscode is onderdeel van het integriteitsbeleid. Het doel van deze gedragscode is medewerkers houvast bieden bij het hanteren van de normen en waarden van [organisatie], onder andere door vast te stellen wat wordt verstaan onder 'goed handelen'. De gedragscode maakt duidelijk wat de waarden en normen zijn die [organisatie] van belang acht en wat wel en niet toelaatbaar is voor medewerkers. De gedragscode is daarmee ook een instrument om medewerkers aan te spreken op hun handelen en gedrag. De gedragscode geldt voor alle medewerkers in dienst van het organisatie maar ook voor andere groepen, zoals inhuurkrachten en stagiaires. Voor de bestuurders van [organisatie] geldt een aparte gedragscode.

3. Integriteit bij werving en selectie

In de werving en selectie besteedt [het organisatie] aandacht aan integriteit, bijvoorbeeld via het controleren van originele diploma's en getuigschriften en het eventueel nagaan van referenties. Voor aanstelling kan aan kandidaten als vereiste worden gesteld het bezit van een verklaring omtrent het

gedrag (VOG). Integriteit kan tijdens selectiegesprekken aan de orde komen via het voorleggen van integriteitsdilemma's. Het beleid wordt verder tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek toegelicht aan nieuwe medewerkers, ook wordt aangegeven dat zij -als onderdeel hiervan- de eed/-belofte moeten afleggen. Bij andere groepen medewerkers, zoals inhuurkrachten, gebeurt dit bij aanvang van de werkzaamheden, zij moeten tevens een integriteitsverklaring ondertekenen.

Nieuwe medewerkers ontvangen een informatiemap met daarin informatie over:

- de gedragscode integriteit
- meldingsprocedure bij klachten ongewenst gedrag en de rol van de vertrouwenspersoon
- meldingsprocedure bij vermoeden misstand en de rol van de vertrouwenspersoon
- beleid inzake agressie en geweld

Tijdens de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers is er ook aandacht voor integriteit.

4. Kwetsbare functies, handelingen en processen

Elke organisatie kent werkprocessen, handelingen en functies die kwetsbaar zijn voor verleidingen en risico's. Die kenmerken zich vaak door het werken met gevoelige informatie, het kunnen beschikken over geld en frequente omgang met zakelijke relaties. Deze 'kwetsbare onderdelen' in de organisatie brengen risico's op integriteitschendingen met zich mee. Binnen [organisatie] wordt hier bewust mee omgegaan; kwetsbare functies worden in kaart gebracht en zo nodig worden er maatregelen genomen ter voorkoming van integriteitschendingen. Bijvoorbeeld door te zorgen voor functiescheiding, door aandacht voor projectmatig werken/werkprocessen met adequate/rechtmatige administratieve procedures en door beleid en regelgeving onder de aandacht te brengen en toe te zien op de naleving hiervan.

5. Afleggen van de eed of belofte

Op basis van de Ambtenarenwet moeten alle nieuwe medewerkers de eed of belofte afleggen. Na het afleggen van de eed of belofte ondertekenen de medewerker en de afnemer van de eed of belofte een formulier. Dit formulier wordt opgenomen in het persoonsdossier. Medewerkers die niet in dienst zijn bij [organisatie], zoals inhuurkrachten en stagiaires, ondertekenen een integriteitsverklaring. Daarin staat dat zij de integriteitsregels zullen naleven.

6. Nevenwerkzaamheden

Medewerkers zijn verplicht om nevenwerkzaamheden die raakvlakken hebben met de functieervulling te melden. De daartoe gemandateerde verleent al dan geen toestemming voor de vervulling daarvan. Tevens is voor bepaalde functies verplicht gesteld dat de nevenwerkzaamheden openbaar worden gemaakt. Deze verplichtingen zijn uitgewerkt in [titel regeling].

7. Melding financiële belangen

Het gevaar van (de schijn van) belangenverstremgeling speelt als een medewerker financiële belangen heeft die een onafhankelijke besluitvorming in de weg kunnen staan. Het gaat dan om belangen in ondernemingen die een relatie met [het organisatie] hebben of kunnen krijgen. Een medewerker die functioneel betrokken is bij beslissingen ten aanzien van zo'n onderneming zou zich kunnen laten leiden door zijn persoonlijk financieel belang daarin. Financiële belangenverstremgeling kan zich voordoen bij medewerkers die inkopen, aanbesteden of betrokken zijn bij het verstrekken van subsidies of opdrachten. Hoe medewerkers van [organisatie] omgaan met financiële belangen is vastgelegd in de gedragscode integriteit en in [titel regeling].

8. Maatregelen gericht op informatiebescherming

Er zijn voorschriften vastgesteld over het kennismaken van of omgaan met vertrouwelijke informatie. Er worden maatregelen getroffen die beogen te voorkomen dat onbevoegden vertrouwelijke informatie kunnen bezitten, raadplegen of beschadigen. Zo zijn in de gedragscode voorschriften opgenomen die betrekking hebben op de informatiebescherming en het omgaan met vertrouwelijke informatie. Daarnaast is er een regeling voor het gebruik van e-mail, telefoon, internet en toegang tot informatiesystemen, en is er een richtlijn voor het gebruik van sociale media.

9. Geschenken, giften en diensten

In de gedragscode integriteit en de uitvoeringsregeling integriteitsbeleid [organisatie] zijn voorschriften opgenomen over hoe medewerkers omgaan met het aannemen van relatiegeschenken, giften, diensten en honoraria. Meldingen worden op een centraal punt geregistreerd.

10. Inkoop- en aanbestedingsprocedure

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid van [organisatie] is onder andere vastgelegd in de beleidsnota [titel] en de algemene inkoopvoorwaarden. Alle relevante vastgestelde documenten zijn op één centraal punt beschikbaar voor alle medewerkers.

11. Vertrouwenspersonen

[Organisatie] heeft [aantal] vertrouwenspersonen ongewenst gedrag. De taken van de vertrouwenspersonen ongewenst gedrag zijn vastgelegd in de meldingsprocedure ongewenst gedrag. De taken van de vertrouwenspersoon zijn vastgelegd in de regeling vermoeden misstand.

12. Meldingsprocedure ongewenst gedrag

[Organisatie] heeft een meldingsprocedure voor ongewenst gedrag. Ongewenst gedrag kan onder meer betrekking hebben op seksuele intimidatie, agressie, geweld, intimidatie en discriminatie. Medewerkers die geconfronteerd worden met ongewenst gedrag kunnen dit melden bij hun leidinggevende of bij de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag. De procedure staat beschreven in de meldingsprocedure ongewenst gedrag. Indien de melding niet leidt tot een oplossing kan de medewerker een formele klacht indienen bij een externe klachtencommissie. [Organisatie] is hiertoe aangesloten bij de externe klachtencommissie van de organisatie. Voor deze klachten geldt de klachtenregeling van de organisatie.

13. Meldingsprocedure bij het (vermoeden van) een misstand

[Organisatie] beschikt over een regeling vermoeden misstand. Hierin is de procedure opgenomen die medewerkers dienen te volgen bij het melden van een vermoeden daarvan.

3.3. Wettelijk kader

Veel gedragsregels die van belang zijn voor de integriteit van een medewerker zijn vastgelegd in wetten en rechtspositionele voorschriften. Hierin zijn de minimumvereisten voor integriteitsbeleid aangegeven. Hieronder volgt een overzicht van relevante wet- en regelgeving op het gebied van (ambtelijke) integriteit.

Rollen en verantwoordelijkheden

Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende rollen en de daarbij horende verantwoordelijkheden binnen [organisatie] met betrekking tot integriteit.

De Directie

Het directie is verantwoordelijk voor het (laten):

- vaststellen van integriteitsbeleid, -instrumenten en –regelingen;
- organisatie-breed uitdragen van het integriteitsbeleid ;
- aan de orde stellen van integriteit in de HRM-gesprekscyclus;
- beperken van de kwetsbaarheid van werkprocessen binnen de organisatie en het ervoor zorgen dat medewerkers zo min mogelijk worden blootgesteld aan integriteitsrisico's;
- treffen van passende maatregelen bij schendingen van het integriteitsbeleid (bijv. het toepassen van een disciplinaire maatregel op basis van plichtsverzuim zoals omschreven in de CAR of - indien het personen betreft die werkzaam zijn voor [organisatie] anders dan op basis van een ambtelijke aanstelling- door de schending aan te merken als wanprestatie/onrechtmatige daad jegens [organisatie]);
- periodiek rapporteren over het gevoerde integriteitsbeleid aan ondernemingsraad en bestuur.

Manager

De manager is, eventueel in samenwerking met teamleiders, binnen de eigen afdeling verantwoordelijk voor:

- het uitdragen van het integriteitsbeleid, onder andere door het eigen voorbeeldgedrag;
- het aan de orde stellen van integriteit in de HRM-gesprekscyclus;
- het periodiek agenderen van integriteit voor een overleg op afdeling- of teamniveau zodat medewerkers vragen en dilemma's kunnen bespreken;
- het zorgdragen voor naleving van het integriteitsbeleid door medewerkers (o.a. het aanspreken van medewerkers op hun gedrag en het maken van afspraken hierover voor de toekomst);
- het fungeren als eerste aanspreekpunt voor medewerkers bij integriteitskwesties;
- het melden van (een vermoeden van) een integriteitschending bij de directie en het -in overleg met directie en HRM- indien nodig uitvoeren van passende maatregelen.

Medewerkers

De medewerker is verantwoordelijk voor:

- het kennen en naleven van de regels en voorschriften van [organisatie] rond integriteit;
- het signaleren van integriteitskwesties en het ondernemen van actie zoals het aanspreken van een collega op zijn/haar gedrag of het aan de orde stellen van dilemma's in een werkoverleg;
- het melden van (een vermoeden van) schending van het integriteitsbeleid bij zijn/haar leidinggevende en anders de naast hogere leidinggevende en/of de interne vertrouwenspersoon.
- het naleven de gedragscode en andere integriteitsvoorschriften

Vertrouwenspersoon

Medewerkers die met ongewenst gedrag worden geconfronteerd kunnen dit melden bij de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag. De rol en verantwoordelijkheden van de vertrouwenspersoon zijn vastgelegd in de [naam procedure].

Medewerkers die advies willen vragen of een melding willen doen inzake (een schending van) integriteit of vermoeden van een misstand kunnen terecht bij de vertrouwenspersoon integriteit.

Human Resource Management

HRM is verantwoordelijk voor:

- het opstellen, actualiseren, periodiek evalueren en indien nodig aanpassen van integriteitsbeleid, -instrumenten en regelingen voor medewerkers en bekendmaking en advies hierover;
- het ondersteunen/adviseren van directie en leidinggevendenden bij het toepassen en borgen van het integriteitsbeleid;
- het organiseren van activiteiten/trainingen op het gebied van integriteit;
- het werven, selecteren, opleiden en benoemen van interne vertrouwenspersonen;
- het verzorgen van registraties en periodieke rapportages over integriteit ;
- het verzorgen van de communicatie over integriteit.

Invoering, borging en handhaving

Na vaststelling en implementatie van deze notitie, inclusief de gedragscode en regelingen, is invoering, borging en handhaving van integriteitsbeleid aan de orde. Deze aspecten zijn geen onderdeel van het integriteitsbeleid op zich. Toch leest u hieronder enkele voorstellen voor de invoering, borging en handhaving ervan.

Invoering en borging

Een vastgesteld integriteitsbeleid speelt een belangrijke rol bij het bevorderen en borgen van integriteit. Het geeft duidelijkheid over de uitgangspunten van integriteit, over de kaders en regels en over de samenhang tussen instrumenten. Een beleidsplan alleen is echter niet voldoende, het beleid uitdragen en draagvlak creëren is minstens zo belangrijk.

Het bevorderen van integriteit binnen de organisatie stopt dan ook niet na een eenmalige publicatie op intranet of het volgen van een training. Het onderwerp integriteit gaat alleen leven als het een regelmatig terugkerend onderwerp is in gesprekken en overleggen. Het gaat erom dat medewerkers zich bewust blijven van integriteit. Hierin hebben alle betrokkenen hun eigen verantwoordelijkheid.

Voor bewustwording is het in ieder geval belangrijk om het onderwerp regelmatig actief onder de aandacht van medewerkers te brengen. Het management kan integriteit bijvoorbeeld agenderen voor

overleggen op afdelings- of teamniveau en het onderwerp aan de orde stellen en bespreken in de HRM-gesprekken.

Om ook op lange termijn aandacht te houden voor integriteit en om de bewustwording en het bewustzijn rond dit onderwerp in te bedden in de organisatie is het goed doorlopend aandacht te besteden aan het onderwerp. Dit kan bijvoorbeeld via het organiseren van activiteiten als workshops, themabijeenkomsten en trainingen.

Handhaving

Gemaakte afspraken en regelingen over integriteit moeten worden nageleefd door alle medewerkers van [de organisatie]. Als een medewerker de afspraken, regelingen overtreedt of anderszins niet integer werkt, wordt dit beschouwd als plichtsverzuim. Ook gedragingen in privétijd kunnen plichtsverzuim opleveren. Het moet dan gaan om gedrag waardoor het aanzien van de organisatie wordt geschaad of waardoor diens integriteit, voor zover deze in verband staat met de functieervulling, in het geding is. Dit kan een disciplinaire straf tot gevolg hebben.

De gekozen maatregel is vanzelfsprekend afhankelijk van de ernst en omvang van de schending van de afspraken/regelingen. Wanneer het gaat om overtreding van de wet, doet [organisatie] aangifte bij de politie. Het gaat dan om een strafbaar feit, dat beoordeeld moet worden door het Openbaar Ministerie.

Monitoren en evalueren

Monitoren

Op organisatieniveau wordt -als onderdeel van de bedrijfsvoeringcyclus- verantwoording over integriteit afgelegd en vastgelegd in rapportages. Hiermee monitort [het organisatie] integriteit op organisatieniveau. Op individueel niveau vindt monitoring plaats als onderdeel van de HRM-gesprekscyclus via het maken van afspraken, evaluaties en beoordelingen. Als onderdeel van de periodiek uit te voeren medewerkers tevredenheidsonderzoeken meet [het organisatie] hoe medewerkers aspecten van integriteit beleven en ervaren. Op de resultaten hiervan kan gericht worden gestuurd.

Evalueren

De [organisatie] evalueert en actualiseert zo nodig het integriteitsbeleid en de onderliggende gedragscode minimaal elke twee jaar. De evaluatie wordt gedaan door HRM met input van leidinggevenden en directie. Het verslag van de evaluatie en de eventuele verbeterpunten worden behandeld in het managementteam, vastgesteld in de directie en ter informatie behandeld in de ondernemingsraad.