**Integriteitsbeleid IAVA**

# Inhoud

[Inhoud 1](#_Toc337128045)

[1. Integriteit en integriteitsbeleid 2](#_Toc337128046)

[2. Integriteitsrisico’s en kwetsbare handelingen 3](#_Toc337128047)

[2.1. Beknopt overzicht van kwetsbare handelingen 4](#_Toc337128048)

[2.2. Gedetailleerde beschrijving van de kwetsbare handelingen en van de bijhorende beheersmaatregelen 5](#_Toc337128049)

[2.2.1. Kwetsbare handeling 1 5](#_Toc337128050)

[3. Integriteitsrisico’s en organisatorische kwetsbaarheden 6](#_Toc337128055)

[3.1. Gedetailleerde beschrijving van de organisatorische kwetsbaarheden en van de bijhorende beheersmaatregelen 6](#_Toc337128056)

[3.1.1. Organisatorische kwetsbaarheid 1 6](#_Toc337128057)

[3.2. Verdere acties 7](#_Toc337128059)

[3.2.1. Verdere actie 1 (indien van toepassing) 7](#_Toc337128060)

[Bijlage 1: Onderzoek van het systeem van organisatiebeheersing, gericht op het integriteitsbeleid 8](#_Toc337128063)

[Doelstellingen, proces- en risicomanagement 8](#_Toc337128064)

[Belanghebbendenmanagement 12](#_Toc337128065)

[Monitoring 13](#_Toc337128066)

[Organisatiestructuur 14](#_Toc337128067)

[HRM 16](#_Toc337128068)

[Organisatiecultuur 21](#_Toc337128069)

[Informatie en Communicatie 24](#_Toc337128070)

[Financieel management 25](#_Toc337128071)

[Facility management 26](#_Toc337128072)

[ICT 28](#_Toc337128073)

# Integriteit en integriteitsbeleid

*Integriteit*

Het begrip integriteit laat zich niet gemakkelijk in een eenduidige omschrijving vatten. Het is een verzamelbegrip dat veel affiniteit vertoont met begrippen als ‘cultuur’, ‘normen en waarden’, ‘fatsoen’, etc.

Integriteit heeft te maken met de manier waarop we met elkaar omgaan, werken en samenwerken. Aan het werken in overheidsverband zijn bepaalde waarden en normen verbonden. Ambtenaren dienen zich naar de letter én de geest van die normen en waarden te gedragen. Dit betekent dat ambtenaren zich moeten houden aan de vigerende wetten, decreten, regels en procedures (rechtmatigheid), dat zij zorgvuldig, zuinig en verantwoord met overheidsmiddelen moeten omgaan (doelmatigheid), dat zij onpartijdig, objectief en rechtvaardig moeten handelen (neutraliteit) en dat zij een professionele verantwoordelijkheid uitstralen.

Integriteit kan worden omschreven als handelen in overeenstemming met geschreven en ongeschreven waarden en normen die uitdrukking geven aan begrippen als rechtschapenheid, onschendbaarheid, onkreukbaarheid, zorgvuldigheid, zuiverheid van oogmerk, willens en wetens te goeder trouw zijn, betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, objectiviteit.

*Integriteitsbeleid*

Integriteit is een belangrijk aspect van elke organisatie. Naast efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit is ook integriteit een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van IAVA. Samen vormen deze elementen voor IAVA de basis om toegevoegde waarde te creëren. Het criterium integriteit richt zich op de mate waarin de organisatie over instrumenten beschikt die gericht zijn op de versterking van de integriteit van de organisatie in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden, wat op zich de bereidheid van de organisatie aantoont om hierin te investeren.

Een integriteitsbeleid heeft tot doel het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden teneinde het integriteitsbesef te verhogen. Een volledig en effectief integriteitsbeleid is zowel gericht op de ganse organisatie en haar cultuur, als op de integriteit van elke individuele medewerker. Het bestrijkt zowel de regelgeoriënteerde nalevingskant als de op verantwoordelijkheid en bewustwording georiënteerde stimuleringskant.

Enerzijds moeten binnen de organisatie duidelijke regels, richtlijnen en codes ontwikkeld en nageleefd worden, zodat de organisatie weerbaar is tegen integriteitsaantastingen (nalevingskant). Anderzijds kan vanuit integriteitsperspectief niet elk soort wenselijk gedrag gevat worden binnen die regels, richtlijnen of codes. Er doen zich immers ook nieuwe of zeer complexe situaties voor waar geen regels voor bestaan. In dergelijke situaties moeten medewerkers zelf over de morele kracht of reflexen beschikken op grond waarvan zij zelfstandig goede en verantwoorde beslissingen kunnen nemen.

Een ambtelijk integriteitsbeleid bestaat uit het identificeren van waarden en normen, afgestemd op de organisatiedoelstellingen en uit het geheel van door een organisatie genomen maatregelen en initiatieven die gericht zijn op het bevorderen van de integriteit van de organisatie in haar geheel (organisatorische kwetsbaarheden) en het integer handelen van individuele ambtenaren (kwetsbare functies).

# Integriteitsrisico’s en kwetsbare handelingen

IAVA vertrekt vanuit het idee dat integriteit een zaak van alle personeelsleden binnen de organisatie is. Daarom wordt voor alle functiecategorieën nagegaan of en in welke mate ze geconfronteerd worden met kwetsbare handelingen. Op basis van deze analyse kan voor elke functie een kwetsbaarheidsprofiel worden opgemaakt.

Met ‘kwetsbare handelingen’ worden deze handelingen bedoeld die gevoelig zijn voor integriteitsschendingen.

Onder 2.1 wordt een beknopt overzicht van de kwetsbare handelingen gegeven, met een inschatting van de mate van kwetsbaarheid volgens de verschillende functies binnen IAVA.

Onder 2.2 wordt meer in detail ingegaan op de verschillende kwetsbare handelingen. De concrete invulling van het kwetsbaarheidsgehalte wordt voor elke kwetsbare handeling omschreven. Voor elke kwetsbare handeling worden de aanwezige beheersmaatregelen opgelijst en ingedeeld in de vijf COSO-categorieën van beheersmaatregelen, m.n.:

* *Controleomgeving*:

Dit zijn alle beheersmaatregelen die erop gericht zijn het sensibiliseringsniveau van het personeel ten aanzien van de noodzaak van controlemaatregelen te versterken. Voorbeelden zijn beheersmaatregelen op het vlak van integriteit, de ethische waarden en deskundigheid van het personeel, de managementstijl en zijn filosofie, de organisatiecultuur, het beleid inzake delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, het HRM-beleid, enz.

* *Risico analyse:*

Dit zijn alle beheersmaatregelen die erop gericht zijn de mogelijke risico’s in te schatten, die samenhangen met de kwetsbare handelingen.

* *Controleactiviteiten:*

Dit zijn de echte tastbare beheersmaatregelen zoals bijv. dubbele handtekening, functiescheiding, vierogen-principe, toegangscontrole, enz.

* *Informatie en communicatie:*

Deze beheersmaatregelen zijn erop gericht medewerkers te informeren met betrekking tot hun verantwoordelijkheden inzake organisatiebeheersing en/of tijdig de juiste informatie te verstrekken opdat medewerkers hun taken behoorlijk kunnen uitvoeren.

* *Monitoring:*

Beheersmaatregelen die ervoor zorgen dat het management of anderen die buiten het proces staan, overzicht behouden van het systeem van organisatiebeheersing.

Desgevallend wordt ook aangegeven welke beheersmaatregelen ontbreken om de kwetsbaarheid van een bepaalde handeling voldoende op te vangen.

## Beknopt overzicht van kwetsbare handelingen

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Kwetsbare handeling 1 | Kwetsbare handeling 2 | Kwetsbare handeling 3 | Kwetsbare handeling 4 | Kwetsbare handeling 5 |
| Kwetsbare functie 1 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 2 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 4 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 5 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 6 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 | 0/1/2/3 |

Legende:

1. Niet van toepassing
2. Laag kwetsbaar
3. Gemiddeld kwetsbaar
4. Sterk kwetsbaar

## Gedetailleerde beschrijving van de kwetsbare handelingen en van de bijhorende beheersmaatregelen

### Kwetsbare handeling 1

|  |  |
| --- | --- |
|  | Kwetsbare handeling 1 |
| Kwetsbare functie 1 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 2 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 3 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 4 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 5 | 0/1/2/3 |
| Kwetsbare functie 6 | 0/1/2/3 |

Legende:

1. Niet van toepassing
2. Laag kwetsbaar
3. Gemiddeld kwetsbaar
4. Sterk kwetsbaar

Dit heeft betrekking op:

* [Situering van de kwetsbare handeling]
* …

|  |  |
| --- | --- |
| **Kwetsbaarheid** | |
| Niveau 0 | [Omschrijving kwetsbaarheid voor betrokken niveau] |
| Niveau 1 | [Omschrijving kwetsbaarheid voor betrokken niveau] |
| Niveau 2 | [Omschrijving kwetsbaarheid voor betrokken niveau] |
| Niveau 3 | [Omschrijving kwetsbaarheid voor betrokken niveau] |
| **Beheersmaatregelen** | |
| *Controleomgeving* | [Omschrijving bestaande beheersmaatregel(en) voor betrokken COSO-categorie] |
| [Omschrijving bestaande beheersmaatregel(en) voor betrokken COSO-categorie] |
| *Risico-inschatting* | [Omschrijving bestaande beheersmaatregel(en) voor betrokken COSO-categorie] |
| *Controleactiviteiten* | [Omschrijving bestaande beheersmaatregel(en) voor betrokken COSO-categorie] |
| *Informatie en communicatie* | [Omschrijving bestaande beheersmaatregel(en) voor betrokken COSO-categorie] |
| *Monitoring of sturing* | [Omschrijving bestaande beheersmaatregel(en) voor betrokken COSO-categorie] |
| **Ontbrekende beheersmaatregelen** | |
|  | [Omschrijving eventueel ontbrekende beheersmaatregel(en)] |
| **Actieplan** | |
|  | [Omschrijving eventueel actieplan/actiepunt naar aanleiding van ontbrekende beheersmaatregel(en)] |

# Integriteitsrisico’s en organisatorische kwetsbaarheden

Naast de kwetsbare handelingen van personeelsleden, worden ook organisatorische kwetsbaarheden meegenomen in het kwetsbaarheidsprofiel van IAVA.

Met ‘organisatorische kwetsbaarheden’ worden deze kwetsbaarheden bedoeld die in de eerste plaats integriteitsrisico’s inhouden op het niveau van de organisatie in plaats van het individu: hier kan de organisatie (onnodige) risico’s (voor het individu) beperken of verleidingen wegnemen.

## Gedetailleerde beschrijving van de organisatorische kwetsbaarheden en van de bijhorende beheersmaatregelen

### Organisatorische kwetsbaarheid 1

Dit heeft betrekking op:

* [Situering van de organisatorische kwetsbaarheid]
* …

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Controledoelstelling** | **Beheersmaatregelen** | **Ontbrekende beheersmaatregelen** | **Actieplan** |
| Controledoelstelling 1 | * Beheers-maatregel 1 * … | * (eventueel) Ontbrekende beheers-maatregel 1 * … | * Eventueel actieplan / actiepunt 1 * … |

## Verdere acties

### Verdere actie 1 (indien van toepassing)

[Omschrijving verdere actie 1]

# Bijlage 1: Onderzoek van het systeem van organisatiebeheersing, gericht op het integriteitsbeleid

## Doelstellingen, proces- en risicomanagement

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Men is zich binnen de organisatie bewust van de noodzakelijkheid van integriteit voor het bereiken van de doelstellingen. | Het integriteitsbeleid komt expliciet aan bod in documenten en besprekingen binnen de organisatie.  Iedereen binnen de organisatie is zich bewust van het belang van integriteit en werkt actief aan de bewustwording van de collega’s/medewerkers. | Er is een uitgeschreven integriteitsbeleid.  Integriteit kan opgenomen worden als expliciete doelstelling. |  |
| De organisatie kent haar kwetsbaarheden. | De binnen de organisatie meest pertinente kwetsbare handelingen/situaties/functies zijn opgelijst[[1]](#footnote-1).  Deze lijst wordt actueel gehouden.  (cf. handleiding identificeren van kwetsbare functies). | Inventaris van meest pertinente kwetsbare handelingen /situaties/functies. |  |
| De kwetsbaarheden worden opgevolgd en waar mogelijk worden beschermende, ondersteunende, opvolgingsgerichte en detectiegerichte maatregelen getroffen. | Er bestaan richtlijnen en procedures voor het omgaan met derden (belanghebbenden, leveranciers, klanten, …).  Via weerbaarheidstrainingen, dilemmatrainingen en afspraken worden medewerkers gewapend om beter te kunnen omgaan met externe druk. Wanneer externe druk voorkomt, is duidelijk waar en hoe dit gemeld moet worden. Waar mogelijk wordt ook gewerkt met een vorm van rotatie[[2]](#footnote-2). | Richtlijnen voor omgang met derden. Weerbaarheids-trainingen.  Rotatiesysteem. |  |
| Er zijn duidelijke richtlijnen voor het melden van nevenfuncties en van directe of indirecte banden met derden waarmee men professioneel kan worden geconfronteerd. Ook is duidelijk wie de behandeling kan afhandelen van dossiers waar je zelf bij betrokken bent. | De organisatie en haar leiding-gevenden beschikken over een lijst van gemelde nevenfuncties en relaties. |  |
| Binnen de organisatie is het voor de betrokken medewerkers duidelijk welke informatie als vertrouwelijk wordt beschouwd en dus intern moet blijven. |  |  |
| Er zijn duidelijke afspraken over het gebruik van de middelen van de organisatie voor niet-werkgerelateerde aangelegenheden. | Gedragcodes voor email- en internetgebruik, voor het gebruik van dienstwagens, … |  |
| Er wordt over gewaakt dat solistisch (monopolitisch) handelen en monopolieposities niet voorkomen. Dit betekent o.a. voldoende aandacht voor functiescheiding[[3]](#footnote-3). | Proces-beschrijvingen en organigrammen met voldoende aandacht voor functiescheiding. |  |
|  | De werksituatie, procedures en gedragsregels zijn aangepast voor mensen in kwetsbare functies. Er is ook een gepaste aanvulling van de deontologische code voorzien. | Aangepaste gedragscode(s) met concrete vertaling naar de werksituatie(s). |  |
| Ook integriteitsrisico’s worden opgevolgd. Het integriteitsbeleid wordt regelmatig geëvalueerd op leemtes. | Rapport van integriteits-schendingen en genomen maatregelen. |  |
| De organisatie heeft in haar visie uitgeschreven wat zij wenst te bereiken in haar omgeving, welke rol zij hierin wil spelen en welke principes en waarden zij hierbij nastreeft. |  |  |
| De organisatie beschikt over een visie op cultuur. | De organisatie beschikt over een visie op haar gewenste organisatiecultuur, m.a.w. de kernwaarden, die de organisatie moeten ondersteunen in de realisatie van haar doelstellingen, zijn bepaald. |  |  |
| De organisatie beschikt over een visie op integriteit. | De organisatie beschikt over een visie op een integriteitsbeleid voor haar eigen organisatie.  Integriteit is een kernwaarde voor de organisatie. |  |  |
| Het door de organisatie gevoerde cultuurbeleid wordt op regelmatige tijdstippen geëvalueerd en bijgestuurd. | Cultuurwaardenonderzoeken, maar ook personeelstevredenheidmetingen, interne en externe klantenbevragingen,… worden gebruikt als evaluatie- en monitoringinstrumenten om het cultuur- en integriteitsbeleid van de organisatie bij te sturen. | De organisatie beschikt over een regelmatig bijgewerkt actieplan om de kloof met de gewenste cultuur te overbruggen. |  |
| Het door de organisatie gevoerde integriteitsbeleid wordt op regelmatige tijdstippen geëvalueerd en bijgestuurd. | Geregistreerde klachten en integriteitsaantastingen worden geanalyseerd. Er worden lessen uit getrokken en de nodige verbeteringsacties ondernomen. Vervolgens wordt opgevolgd of deze acties tot het gewenste resultaat leiden. |  |  |
| Eventuele lacunes in het integriteitsbeleid, vastgesteld bij interne en externe audits, worden opgevuld. |  |  |
| Binnen de organisatie is een kwaliteitscultuur aanwezig | Instrumenten worden ingezet om klantgerichtheid en betrouwbaarheid te bevorderen. |  |  |
| Er is aandacht voor het "bezielende" aspect van kwaliteit in de entiteit, bv. de betrokkenheid van medewerkers wordt georganiseerd, er is ruimte voor creativiteit & innovatie. |  |  |

## Belanghebbendenmanagement

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Management van de omgang met belanghebbenden. | Bepalen wat kan en wat niet kan t.o.v. belanghebbenden en in de relatie tussen de organisatie/personeelsleden en de belanghebbenden.  Er is een duidelijke code (eventueel als onderdeel van de deontologische code) die bepaalt hoe in dialoog wordt getreden met belanghebbenden en die de grenzen omschrijft van de dialoog en van het gedrag van de betrokkenen. De code waakt erover dat er geen sprake kan zijn van discriminatie en omschrijft duidelijk hoe de relatie tussen de beide partijen dient te verlopen. | Gedragscodes m.b.t. relatie-geschenken, restaurantbezoek, bestuurlijke uitgaven, het ter beschikking stellen en het gebruiken van faciliteiten, de verspreiding of geheimhouding van gegevens en informatie, … |  |
| Management van belangenconflicten. | Inbouwen van controlepunten en detectiesystemen voor het voorkomen, detecteren en minimaliseren van mogelijke belangenconflicten of onverenigbaarheden.  Het maken van afspraken over het omgaan met potentiële belangenconflicten. |  |  |
| Er is een klachtenbeleid aanwezig | De organisatie voert een expliciet klachtenmanagement & klantenbeleid en communiceert hierover op een duidelijke manier.  Uit het klachtenbeeld worden (periodiek) de nodige lessen getrokken. | Formeel bekendgemaakt klachten-management en/of dienstverlenings-charter met  periodieke klachten-rapportage en -bespreking |  |

## Monitoring

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Voldoende monitoringinformatie | Er is voldoende monitoring van potentiële integriteitsproblemen (vb. bijhouden inventarissen en diefstalgegevens, analyse mogelijke loonkloven tussen medewerkers met dezelfde taken, monitoring van nog niet aangewende vastleggingen of bestellingen en percentages openstaande vorderingen,…).  De nodige toezichtsmechanismen en –instrumenten zijn geïmplementeerd en worden op regelmatige basis geëvalueerd. |  |  |
| Correcte monitoringinformatie | Voor alle monitoringinformatie (ook deze niet gebonden aan integriteitsproblemen) zijn voldoende controlepunten voorzien om foutieve monitoringinformatie te voorkomen. |  |  |
| Niet-manipuleerbaarheid van monitoringinformatie. | Prestatie-, werkbelastings- en andere indicatoren zijn dermate opgesteld en worden dusdanig opgevolgd dat het risico op manipulatie wordt tegengegaan. |  |  |

## Organisatiestructuur

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Maximaal respecteren van het 4-ogenprincipe[[4]](#footnote-4) en functiescheiding. | Het organigram, de processen en de procedures zijn duidelijk omschreven en gecommuniceerd. Hierbij zijn ook alle rollen, taken, verantwoordelijkheden, verantwoordingslijnen, overlegstructuren en integriteitsvereisten[[5]](#footnote-5) bepaald.  De organisatiestructuur is dusdanig opgezet dat het 4-ogenprincipe en functiescheiding[[6]](#footnote-6) maximaal gerespecteerd worden.  Er zijn duidelijke bevoegdheids- en delegatieregelingen vastgelegd die gecombineerd zijn met duidelijke toezichts-, verantwoordings- en rapporteringslijnen met effectieve (minstens periodieke steekproefsgewijze) opvolging.  Deze regelingen worden ook voldoende gecommuniceerd aan de betrokken medewerkers.  Monopolieposities worden tegengegaan door het delen van informatie, door het voorzien van een plaatsvervanger en door het opzetten van adequaat toezicht.  Er is toezicht op de naleving van procedures, regelgevingen, … . | Beschrijving van de organisatie-structuur.  Delegatie- en bevoegdheids-regelingen alsook toezichts-, verantwoordings- en rapporterings-structuren en –mechanismen. |  |
| Integere organisatie | Er is aandacht voor het mogelijke spanningsveld tussen centrale en decentrale aansturingsmechanismen. Dit betekent o.a. aangepaste communicatie, informatieuitwisseling, toezichtsmechanismen en verantwoordingsvereisten.  Ook zijn er duidelijke afspraken over bevoegdheidsafbakening, informatieuitwisseling en communicatie tussen de verschillende diensten/agentschappen/… . | Samenwerkings-protocols  Aangepaste informatiekanalen |  |
| Detectie van anomalieën | Binnen de organisatie zijn de nodige exceptierapporteringen, procedures en data-analysemechanismen geïmplementeerd om afwijkingen van normale patronen te detecteren. | Detectierapporten met opvolging |  |
| Omgaan met belanghebbenden / derden | Ook wanneer belanghebbenden / derden worden ingeschakeld, worden voor hen alle maatregelen voorzien om integer handelen te bevorderen. (Dit geldt ook voor het inzetten van leveranciers.) | Beschikbaarheid bezoekers-brochures. Contractuele afspraken m.b.t. integer handelen |  |

## HRM

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Integer aanwerven | De kandidaten worden geselecteerd op basis van een objectieve selectieprocedure en van vooraf bepaalde objectieve criteria die afgeleid zijn van de functiebeschrijving, de vier waardengebonden competenties van de Vlaamse overheid en het doelgroepenbeleid van de Vlaamse Regering. Hierbij wordt voldoende aandacht geschonken aan de waarden van de organisatie en de integriteitsvereisten van de functie.  Het aanwervingsbeleid en de selectieprocedures respecteren minimaal de waarborgen die zijn voorzien in het van toepassing zijnde personeelsstatuut. | Communicatie van deontologische code, gedragsregels, waarden en normen op de website en verwijzing hiernaar in het vacaturebericht en de functie-beschrijving |  |
| Aandacht voor integriteit bij selectie en werving. | Reeds bij selectie en werving wordt aandacht geschonken aan waarden en integriteitsvereisten. | Aangepaste advertenties  Aangepaste selectieproeven |  |
| Integere functiebeschrijvingen | Taken, verantwoordelijkheden, integriteits-vereisten, verantwoordingsvereisten, … zijn duidelijk vastgelegd in concrete functiebeschrijvingen die overeenstemmen met de werkelijke functie van het betrokken personeelslid. | De waarden-gebonden competenties worden expliciet besproken met de personeelsleden. |  |
| Er is een aangepast introductietraject zodat ook nieuwe medewerkers weten waaraan ze zich moeten houden en getraind en ondersteund worden om beter te kunnen omgaan met moeilijke/dilemma-situaties. | Bij indiensttreding krijgen nieuwe medewerkers uitleg over wat het betekent om een “goed en integer ambtenaar” te zijn. Ook wordt duidelijk gemaakt waar men terecht kan voor het bespreken van moeilijke situaties en dilemma’s. Bovendien wordt hen de tijd en de mogelijkheden gegeven om kennis te nemen van de in het verleden binnen de organisatie eerder opgedane ervaringen (Deze eerdere ervaringen dienen daartoe geregeld verzameld en bijgehouden te worden).  In de loop van hun introductietraject wordt ook voldoende vorming en training voorzien in morele besluitvormingsmodellen. | Er is een introductie-gesprek.  Tijdens dit gesprek komt integriteit aan bod.  Er bestaat een overzicht van in het verleden opgedane ervaringen.  Het introductie-traject voorziet vorming omtrent morele besluit-vormings-modellen. |  |
| Alle medewerkers worden ondersteund om te kunnen omgaan met moeilijke situaties of dilemma’s. | Alle medewerkers weten wat kan en wat niet kan. Deze afspraken zijn zoveel mogelijk formeel vastgelegd. De medewerkers weten bij twijfel waar ze terecht kunnen om dit te bespreken.  Via vorming omtrent morele besluitvormingsmodellen, via groepsbesprekingen van moeilijke situaties en via dilemmatrainingen worden mensen beter gewapend om zelf met moeilijke situaties te kunnen omgaan. | Er zijn duidelijke afspraken over wat kan en wat niet kan.  Vorming omtrent morele besluitvormings-modellen en dilemma-trainingen. |  |
| De organisatie ondersteunt haar medewerkers in het omgaan met persoonlijke uitdagingen die een invloed hebben op de werksituatie. | De organisatie heeft een uitgebouwd welzijnsbeleid. Ook voor de omgang met drank- en drugsproblemen is een beleid georganiseerd. | Er is een formeel welzijnsbeleid.  Er zijn mogelijkheden tot begeleiding bij persoonlijke sociale problemen. |  |
| Geregeld wordt de aandacht voor integriteit opgefrist. | Het belang van integriteit komt geregeld aan bod.  Moeilijke situaties en dilemma’s worden geregeld besproken. | Er is een afdoende vormingsaanbod.  Integriteit komt geregeld onder de aandacht. |  |
| Ontrading van integriteits-schendingen. | Er is duidelijk bepaald en gecommuniceerd welke de mogelijke sancties zijn bij integriteitsschendingen. |  |  |
| Aandacht voor integriteit binnen de jaarlijkse plannings- en evaluatiecyclus. | Er is een objectief systeem voor evaluatie van de personeelsleden waarin ook integriteitsvereisten en integer gedrag aan bod komen. In de praktijk betekent dit dat er tijdens de verschillende momenten van de jaarlijkse plannings- en evaluatiecyclus een toetsing plaats vindt met het functieprofiel en de in de functiebeschrijving vooropgestelde waarden.  Er wordt binnen de jaarlijkse plannings- en evaluatiecyclus o.a. specifiek gewerkt rond het optimaliseren van de competentie betrouwbaarheid. | Aandacht voor integriteit in plannings- en evaluatie-documenten.  Bespreking van integriteit tijdens functionerings-, evaluatie- en opvolgings-gesprekken. |  |
| Integer evalueren | Het management geeft op geregelde tijdstippen elk personeelslid objectieve formele en informele feedback over de manier waarop de job wordt uitgeoefend en geeft het personeelslid ruimte om zelf feedback te geven. |  |  |
| Wanneer in het functioneren fouten, integriteits­schendingen, … worden vastgesteld, worden er gevolgen aan gekoppeld (tuchtrecht, sanctieregeling, …). De te verwachten gevolgen zijn voor iedereen duidelijk en worden effectief toegepast. |  |  |
| Binnen de organisatie worden initiatieven genomen waardoor de personeelsleden zich gewaardeerd voelen voor hun geleverde prestaties. |  |  |
| Aandacht voor integriteit bij werkoverleg / teamoverleg. | Bij werkoverleg/teamoverleg is er geregeld aandacht voor integriteit en het omgaan met integriteitsdilemma’s en integriteitsschendingen. |  |  |
| Opvolging van de arbeidsprestaties. | Arbeidsprestaties worden opgevolgd.  Het is voor iedereen duidelijk dat ontoereikende arbeidsprestaties worden gesanctioneerd. |  |  |
| De werklast wordt op geregelde tijdstippen opgevolgd en geëvalueerd. In het geval van over- of onderbelasting wordt dit besproken en worden gepaste (al dan niet toekomstgerichte) maatregelen genomen. |  |  |
| Alle medewerkers kunnen zich vereenzelvigen met de doelstellingen en werkwijzen van de organisatie. | Om de positieve houding van de medewerkers ten opzichte van de organisatie te bevorderen, wordt er op gelet dat:  - het management kordaat reageert op onaangepast gedrag;  - de geleverde prestaties worden gewaardeerd;  - collega’s gelijk worden behandeld;  - de gehanteerde leiderschapsstijl voldoende ruimte laat en duidelijkheid schept voor de medewerkers;  - de organisatie zich ook loyaal opstelt t.o.v. de medewerkers;  - de verwachtingen die de organisatie stelt aan haar mensen verantwoord en redelijk zijn;  - het verloop en de afwezigheid van medewerkers worden opgevolgd en geanalyseerd;  - voldoende opleidings- en promotiemogelijkheden worden voorzien en het beleid hieromtrent objectief en doordacht is;  - verantwoordelijkheden, rechten en plichten duidelijk zijn. |  |  |
| Integer personeels-management. | Het HRM beleid schenkt voldoende aandacht aan waardenomschrijving/waardenverduidelijking en aan het ontwikkelen van integriteit in het handelen (omgaan met dilemma’s,…). |  |  |
| De waardengebonden competenties van de Vlaamse overheid (betrouwbaarheid en integriteit, klantgerichtheid, samenwerken en voortdurend verbeteren) worden binnen de organisatie ingezet als instrument op het vlak van cultuur en integriteit. | De waardengebonden competenties zijn voor elke medewerker vertaald naar concreet gedrag en als dusdanig opgenomen in alle ‘HR’ processen (werving, selectie, inwerkperiode, prestatiemanagement, loopbaan,…).  Er wordt gewerkt aan programma’s of projecten voor continue verbetering, waarin aandacht voor integriteit en het vertrouwen van de belanghebbenden (klanten, burgers, …) prominent aanwezig zijn.  De organisatie verzamelt – binnen de context van verbeterprojecten – feedback van klanten over de dienstverlening.  Cf. principe 8 managementcode P&O[[7]](#footnote-7) |  |  |
| Binnen de organisatie wordt een positief arbeidsklimaat gestimuleerd. | Maatregelen worden genomen om een positief arbeidsklimaat tot stand te brengen waar ruimte is voor diversiteit (verschillende stijlen, denkbeelden, visies, afkomst, geaardheid, kwalificatieniveau, enz). |  |  |
| Maatregelen worden genomen om grensoverschrijdend (bv. ongewenst seksueel gedrag op het werk, pesten, discriminatie, racisme, geweld) gedrag te detecteren en te voorkomen. | Vertrouwens-personen, preventie-adviseurs, meldpunten, communicatie, begeleiding. |  |

## Organisatiecultuur

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Waarden, normen en gedragsregels zijn duidelijk. | Waarden, normen en gedragsregels zijn bepaald, afgesproken en duidelijk.  (cf. handleiding opmaak deontologische code[[8]](#footnote-8)) | Deontologisch vademecum, deontologische code,  intern reglement;  richtlijnen, procedures en afspraken;  gedragscodes mbt welzijn op het werk (ongewenst seksueel gedrag, pesten, geweld), discriminatie, internet- en e‑mailgedrag,… |  |
| Iedereen weet wat de waarden, normen en gedragsregels betekenen voor zijn/haar dagelijkse werkzaamheden. | De waarden, normen en gedragsregels zijn geconcretiseerd naar de verschillende functies binnen de organisatie en ook verder naar het individuele functioneren. |  |  |
| Het is duidelijk waar men terecht kan met vragen of ter bespreking van moeilijke situaties. | Er zijn afspraken over bij wie men terecht kan (eventueel in cascade) voor het bespreken van moeilijke situaties en dilemma’s. | Er zijn documenten waaruit blijkt tot wie een medewerker zich kan wenden voor het bespreken van moeilijke situaties en dilemma’s. |  |
| Het management geeft het goede voorbeeld. | Het management is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie en stemt zijn/haar gedrag hier op af. |  |  |
| Bespreekbaarheid van integriteit. | Er is binnen de organisatie een positief arbeidsklimaat waarin waarden, normen, gedragsregels, dilemma’s en mogelijke inbreuken openlijk en constructief kunnen worden besproken. | Dit uit zich o.a. in frequente verduidelijkingen en voorstellen tot aanpassing. |  |
| Er is een vangnet voor onregelmatigheden. | Alle medewerkers zijn op de hoogte van de meldingsmogelijkheden (inclusief de klokkenluidersbescherming). | Er is regelmatig communicatie naar de medewerkers over de meldings-mogelijkheden. |  |
| Het door de organisatie gevoerde integriteitsbeleid wordt op regelmatige tijdstippen geëvalueerd en bijgestuurd. | Het klachtenmanagement, de klokkenluidersregeling en de patronen in de vastgestelde integriteitsaantastingen worden periodiek geanalyseerd. Er worden lessen uit getrokken en de nodige verbeteringsacties worden ondernomen. |  |  |
| Binnen de organisatie is de integriteitsaanpak geanalyseerd. | De integriteitsborging (risico’s en maatregelen) wordt compact gedocumenteerd (cf. principe 8 managementcode P&O). |  |  |
| De medewerkers worden ondersteund in het omgaan met moreel moeilijke aangelegenheden. | Het management van de organisatie staat in voor de openlijke ondersteuning, stimulering, en coördinatie van het integriteitsbeleid. Het management vervult een voorbeeldfunctie op het vlak van integriteit (‘tone at the top’). |  |  |
| De organisatie voorziet in ondersteuning voor de medewerkers in het omgaan met ethisch moeilijke aangelegenheden (vertrouwenspersoon). |  |  |
| Kanalen om integriteitsschendingen te melden zijn uitgebouwd, en dit op een zodanige wijze dat vertrouwelijkheid met betrekking tot de verstrekte informatie gegarandeerd wordt. De personeelsleden zijn op de hoogte van deze meldingsmogelijkheden. |  |  |

## Informatie en Communicatie

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Bescherming van informatie. | Binnen de organisatie zijn duidelijke voorschriften geformuleerd omtrent het omgaan met vertrouwelijke informatie, spreekrecht en spreekplicht. | Medewerkers worden concreet gewezen op de implicaties van hun spreekrecht, spreekplicht en zwijgplicht. |  |
| Communicatie van waarden, normen en gedragsregels. | Er is adequate communicatie voorzien van waarden, normen en gedragsregels. |  |  |
| Informatie over wat kan en wat niet kan. | Er is voldoende informatie beschikbaar over wat kan en wat niet kan alsook bij wie men terecht kan om dilemma’s te bespreken.  Deze informatie is ook voldoende praktisch bruikbaar. |  |  |
| Integere informatie en communicatie. | Bij het verspreiden van informatie wordt niet gediscrimineerd en wordt gestreefd naar maximale openheid (ook tussen verschillende diensten, entiteiten,…).  Er wordt maximaal naar gestreefd de correctheid van de informatie te bewaken. |  |  |

## Financieel management

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Voorkomen van niet-integer gedrag bij het omgaan met geld/budgetten. | De financiële processen, procedures en functies zijn duidelijk vastgelegd, met respect voor het 4-ogenprincipe en voor functiescheiding.  Er zijn afspraken over hoe kan worden omgegaan met de financiële middelen van de overheid. | Beschrijving van de financiële processen.  Richtlijnen voor het omgaan met geld. |  |
| Detecteren van niet-integer gedrag. | Er zijn binnen de organisatie voldoende controles, rapporteringen en feitelijk toezicht voorzien om niet-integer gedrag te ontraden en te detecteren.  Er is een volledig zicht op het juiste toezicht door interne en externe controle-instanties. | Rapporteringen  Toezichts-bepalingen |  |
| De organisatie heeft in haar financiële processen de nodige functiescheiding ingebouwd. | Bij de financiële afhandeling van dossiers worden minimaal drie verschillende functies onderscheiden die niet kunnen worden gecombineerd:   de inhoudelijke afhandeling van het dossier;   de boekhoudkundige verwerking van het dossier;   de thesauriële afhandeling van het dossier. |  |  |
| Op elk handelen is afdoende toezicht noodzakelijk, zo ook op uitvoering van de functies die zich situeren binnen de financiële organisatie. |  |  |

## Facility management

| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| --- | --- | --- | --- |
| Duidelijkheid over de aanwending(smogelijkheden) van de middelen van de organisatie. | Er moet duidelijkheid zijn over hoe, door wie en waarvoor de middelen van de organisatie mogen worden gebruikt.  De aanwending van de middelen van de organisatie is transparant. | Regels en afspraken over de aanwendingsmogelijkheden van de middelen van de organisatie.  Rapportering over de feitelijke aanwending van de middelen met aangepaste hanteerbare informatie op het niveau van alle verantwoordelijken |  |
| Preventie van diefstal en verlies. | De organisatie neemt de nodige (preventieve) maatregelen om diefstal en verlies tot een minimum te herleiden. | Diefstal-beveiliging |  |
|  | Er is een inventarisatie en beheer van voorraden en activa. | Voorraad- en inventarisbeheer |  |
| Integer aankopen | Het aankoopproces is uitgetekend met voldoende oog voor beheersmaatregelen en functiescheiding. | Beschrijving van het aankoopproces |  |
| Zorgvuldig omgaan met de middelen. | De goede aanwending van de middelen wordt regelmatig onderzocht. | Verbruiks- en exceptie-rapporteringen |  |
| Er is een intern klachtenbeleid aanwezig. | De organisatie volgt de interne klachten op. |  |  |
| De organisatie respecteert de wet op de overheidsopdrachten en neemt de nodige initiatieven om haar medewerkers te ondersteunen. | De organisatie handelt conform de wetgeving overheidsopdrachten.  Hiertoe zijn de betrokken medewerkers voldoende opgeleid m.b.t. de principes van deze wetgeving. Ook is volgend drietrapssysteem georganiseerd:  1. In elk departement of agentschap moet een aantal personeelsleden de begeleiding van het proces van alle overheidsopdrachten tot hoofdtaak hebben.  2. In elk beleidsdomein moet gespecialiseerde kennis met betrekking tot de overheidsopdrachtenwetgeving worden uitgebouwd en gecentraliseerd, ter ondersteuning van de dossierbehandelaars uit de entiteiten van het beleidsdomein.  3. Voor speciale gunningsprocedures en opdrachten kan elk beleidsdomein steeds voor advies terugvallen op de Afdeling Overheidsopdrachten van het departement Bestuurszaken. | Draaiboek Overheids­opdrachten |  |

## ICT

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Controledoelstelling** | **Randvoorwaarden, maatregelen en vragen** | **Mogelijke resultaten / concretiseringen** | **Beheersmaatregel IAVA** |
| Preventie van ongeoorloofde activiteiten. | Gebruiksrechten en verantwoordelijkheden zijn duidelijk bepaald, rekening houdend met functiescheiding, en zijn gekend.  Er zijn voldoende maatregelen genomen om ongeoorloofde toegang, ook door derden, tegen te gaan. | Autorisatie-tabellen.  Fysieke en logische toegangs-beveiliging.  Toepassing van de strategische ICT-veiligheids-beleidslijnen over toegangscontrole en over omgeving en fysieke veiligheid. |  |
| Detectie van ongeoorloofde activiteiten. | ICT-incidenten/problemen worden opgevolgd (als indicatie voor mogelijke integriteitsschendingen). | Rapportering van incidenten / problemen |  |
| Integer informatiebeheer. | De organisatie respecteert de wetgeving inzake de verwerking van persoonsgegevens. | Aanmelding van databanken met persoons-gegevens. |  |
| Bescherming van informatie. | Iedereen in de organisatie kent zijn/haar rol en verantwoordelijkheden ten aanzien van de ICT systemen (bv. inzake beveiliging). |  |  |
|  | Onregelmatigheden worden opgevolgd. |  |  |
|  | Beveiligingsprocedures, richtlijnen en voorschriften zijn uitgeschreven en gecommuniceerd. |  |  |
|  | Sensibiliseringscampagnes worden binnen de organisatie opgezet om het bewustzijn bij de personeelsleden van het belang van beveiliging te stimuleren en te verhogen. |  |  |

1. Voorbeelden van kwetsbare handelingen/situaties zijn deze waarbij er sprake is van één of meerdere van volgende elementen:

   • Omgang met derden

   • Mogelijke belangenvermenging

   • Toegang tot (waardevolle) informatie en geldstromen of beslissingsmacht met grote gevolgen (vb.: vergunningen, overheidsopdrachten,…)

   • Mogelijkheden tot misbruik van de middelen van de organisatie

   • Ongewenste omgangsvormen

   • Monopolistisch handelen (door kennismonopolie, gebrek aan toezicht of het ontbreken van beperkingen in IT-systemen)

   In dit kader kan ook worden verwezen naar de “handleiding identificeren van kwetsbare functies” welke beschikbaar is via www.vlaanderen.be/integriteit onder het onderdeel “instrumenten en handleidingen”. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dit heeft als bijkomend voordeel dat solistisch handelen wordt tegengegaan en dat bij het wegvallen van een persoon anderen voldoende op de hoogte zijn van zijn/haar werkzaamheden om op korte termijn dit wegvallen op te vangen. [↑](#footnote-ref-2)
3. Om dit te kunnen verwezenlijken, is ook een goed en transparant inzicht in de processen van de organisatie nodig. Dit is ook een voorwaarde voor het optimaliseren van de organisatie. [↑](#footnote-ref-3)
4. Toepassing van het 4-ogenprincipe beoogt het tegengaan van monopolistisch handelen door een 2e persoon te betrekken. [↑](#footnote-ref-4)
5. Hierbij o.a.: de na te streven waarden en de te volgen (integriteits)normen. [↑](#footnote-ref-5)
6. Bij het vastleggen van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden wordt het principe gewaarborgd dat geen enkele functie/persoon de volle verantwoordelijkheid en controle heeft over een volledig proces en/of middelen. [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/bijlagen/managementcode/VR/managementcode\_versie\_1\_juli\_2005.doc. [↑](#footnote-ref-7)
8. Omzendbrief PEBE/DVO/2006/6 betreffende deontologische code voor de personeelsleden van de Vlaamse administratie (6 juli 2006) – cf. Omzendbrief BZ/2011/6 (vervangt Omzendbrief PEBE/DVO/2006/6): deontologische code voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid [↑](#footnote-ref-8)