

# BMC

YACHT GROUP

## Risicoscan

Werkprocessen integriteit



Partners in verbetering

## Vertrouwen en integriteit

Voor het functioneren van het openbaar bestuur is vertrouwen van groot belang. Een burger moet zijn overheid kunnen vertrouwen. De overheid heeft bijzondere bevoegdheden met grote invloed op het leven van burgers en ondernemers. De overheid heft belastingen, geeft vergunningen af en kan naleving van wetten afdwingen. Door daar integer in te handelen toont de overheid zich een betrouwbare en voorspelbare partner. In de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur is vastgelegd dat van bestuurders en ambtenaren onkreukbaarheid, openheid en integriteit wordt verwacht. De mate waarin een lokale overheid daaraan voldoet versterkt de legitimiteit van de organisatie en het vertrouwen dat men erin heeft.

## Belang van integriteit

Voor het begrip integriteit bestaat nog geen algemeen geaccepteerde eenduidige definitie. Over het algemeen wordt onder integriteit verstaan het naleven van wetten en de afwezigheid van corruptie en frauduleus gedrag. Anderen beschouwen integriteit als een waarde en definiëren integriteit als gedrag volgens geldende morele normen, waarden en regels. Deze definitie betreft zowel het handelen volgens wetten en regels als het handelen volgens de geldende morele kaders en laat daarmee ruimte voor interpretatie.

Uit onderzoek blijkt dat één op de drie overheidsorganisaties geen of een zeer gebrekkig integriteitsbeleidsplan heeft. Veel van die plannen zijn bovendien gedateerd of worden onvoldoende getoetst op wettelijke en algemeen aanvaarde normen, zoals:

- de wijziging van de Ambtenarenwet en enkele andere wetten die in verband worden gebracht met goed ambtelijk handelen, goed werkgeverschap en algemene regels van algemeen goed bestuur;
- de Modelaanpak Basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur (april 2006);
- de kernwaarden van de ambtelijke en bestuurlijke organisatie;
- de interne gedragscode(s) van de gemeente zelf.

De decentralisatie in het fysieke domein stelt toenemend hoge eisen aan de doelmatigheid en transparantie van het politieke beleidsproces. In de praktijk betekent dit dat een lokale overheid ook op dat domein te maken krijgt met een verhoogd integriteitsrisico. Een vermeende integriteitsaantasting kan leiden tot imagoschade van de politieke of ambtelijke organisatie of personen.

## Risicomanagement als uitgangspunt voor integriteitsonderzoek

Elke organisatie in de publieke sector heeft in meer of mindere mate met integriteitsrisico's te maken. Deze risico's treden al op als een organisatie met mensen werkt, relaties met de buitenwereld onderhoudt, bezittingen heeft en/of over informatie beschikt. Dit betekent dat elke publieke organisatie een basispakket aan maatregelen dient te treffen om inbreuk op de integriteit te voorkomen. Daarnaast is het gewenst dat in de jaarrekening aangegeven wordt welke (beleids)processen en functies in het kader van de risicoanalyse onder de loep zijn genomen.

In de praktijk blijkt dat sommige functies, werkprocessen of beleidsprocessen een verhoogd risico hebben, omdat er sprake kan zijn van (de schijn van) belangenverstrengeling of omstandigheden die de kwetsbaarheid voor integriteitsschending versterken. Dergelijke integriteitsrisico's worden kwetsbare handelingen genoemd en hebben veelal betrekking op de volgende aspecten:

- Geld: handelingen rond contante of girale gelden in de vorm van budgetten, innen of uitkeren van gelden.
- Opdrachtverlening: handelingen rond opdrachtverlening van opdrachten, orders, aanbestedingen, gunningen.
- Vertrouwelijke informatie: handelingen rond het omgaan met vertrouwelijke kennis, het omgaan met vertrouwelijke documenten, dossiers en gegevensbestanden.
- Vergunningen: handelingen rond het toekennen en uitgeven van vergunningen en dergelijke.



Het is van belang deze factoren, die tot een verhoogd risico kunnen leiden, te beoordelen om te bepalen welke (aanvullende) maatregelen er getroffen moeten worden en hoe de risico's zich verhouden tot de (wettelijke) normen waaraan het integriteitsbeleid wordt getoetst.

### Wat betekent dat voor lokale overheden?

Voor een gemeente is het van belang dat:

- raadsleden, bestuurders en ambtenaren zich bewust zijn van de integriteitsrisico's;
- zij beschikt over een basispakket aan maatregelen om integriteitsrisico's te beperken;
- risicomangement deel uitmaakt van het integriteitsbeleid van een gemeente;
- de organisatie in een vroegtijdig stadium factoren signaleert die tot een verhoogd integriteitsrisico kunnen leiden;
- de organisatie een helder beeld heeft van de maatregelen die getroffen moeten worden om de integriteitsrisico's tot een minimum te beperken.

Het is dus van belang dat lokale overheden een actief integriteitsbeleid voeren en zicht hebben op de eventuele integriteitsrisico's. En van daaruit ook (aanvullende) maatregelen treffen om deze risico's tot een minimum te beperken.

Om lokale overheden daarin te ondersteunen en adviseren heeft BMC Advies de Risicoscan Integriteit ontwikkeld.



### Risicoscan Integriteit

De risicoscan helpt lokale overheden om kwetsbaarheden met betrekking tot werken en beleidsprocessen in kaart te brengen. Deze risicoscan identificeert de taken, processen en handelingen die vanuit de optiek van integriteit mogelijk kwetsbaar zijn en bepaalt of deze kwetsbaarheden met voldoende waarborgen zijn omkleed. Dit wordt bepaald op basis van de weerbaarheid tegen integriteitsaantastingen. Immers, wanneer er kwetsbaarheden zijn geconstateerd die met onvoldoende waarborgen zijn omkleed, is er sprake van een feitelijk integriteitsrisico.

### Resultaat inzet risicoscan

De risicoscan resulteert in een rapportage met conclusies en aanbevelingen die antwoord geeft op vragen zoals:

- Heeft de organisatie haar integriteitsbeleid beschreven?
- Voldoet het integriteitsbeleid aan de wettelijk overeengekomen normen die van toepassing zijn op het gemeentelijk integriteitsbeleid?
- Welke functionarissen binnen de gemeentelijke organisatie zijn bij de uitvoering van het integriteitsbeleid betrokken?
- Welk processen scoren hoog of laag op de indicator kwetsbare handelingen?
- Waar liggen de organisatorische kwetsbaarheden?
- Welke maatregelen kan de organisatie nemen om de risico's aan te pakken of te beperken?

De conclusies en aanbevelingen kunnen rekenen op een breed draagvlak, omdat medewerkers en functionarissen die binnen de ambtelijke organisatie betrokken en/of verantwoordelijk zijn bij het integriteitsbeleid intensief bij het onderzoek worden betrokken.

## Risicoscan in drie fasen

De risicoscan kent drie fasen. Deze zijn hieronder schematisch weergegeven:

### Fase A: kwetsbaarheden in kaart

Activiteit	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentstudie</li><li>• Interviews</li><li>• Online vragenlijst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht in kwetsbare handelingen en welke functies daarbij betrokken zijn</li><li>• Inzicht in aspecten van organisatorische kwetsbaarheid in het kader van integriteit</li></ul>

### Fase B: weerbaarheid in kaart

Activiteit	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Documentstudie</li><li>• Interviews</li><li>• Casusbespreking</li><li>• Online vragenlijst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht in de weerbaarheid en feitelijke integriteitsrisico's</li><li>• Bijdrage aan bewustwording, het (her)kennen van integriteitsdilemma's en kwetsbaarheden van functies</li></ul>

### Fase C: conclusies en aanbevelingen

Activiteit	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formulering conclusie op basis van uitkomsten van eerdere fasen</li><li>• Beoordeling weerbaarheid</li><li>• Eindrapportage en presentatie opdrachtgever</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapportage waarin de twee typen kwetsbaarheden, de weerbaarheid en de integriteitsrisico's in kaart zijn gebracht</li><li>• Aanbevelingen voor verbetering van de weerbaarheid</li></ul>

## Meer informatie & contact

Voor meer informatie of een vrijblijvende afspraak kunt u contact opnemen met:



**drs. J. (Jannie) Lammers CMC**  
managing consultant  
06 - 21 85 82 23  
[jannie.lammers@bmc.nl](mailto:jannie.lammers@bmc.nl)



**mr. R. (Roy) Vervoort CMC**  
managing consultant  
06 - 52 58 90 79  
[roy.vervoort@bmc.nl](mailto:roy.vervoort@bmc.nl)



**drs. S. (Saskia) Jansen CMC**  
managing consultant  
06 -83 08 89 72  
[saskia.jansen@bmc.nl](mailto:saskia.jansen@bmc.nl)

Kijk voor meer informatie ook eens op onze website [www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)