



BUREAU INTEGRITEITSBEVORDERING OPENBARE SECTOR

HANDREIKING

BELANGENVERSTRENGELING

HANDREIKING

BELANGENVERSTRENGELING

**CAOP
BIOS**

Informatie

W www.integriteitoverheid.nl
E info@integriteitoverheid.nl
T 070 - 376 59 37

Juli 2010

Gebruiksvoorwaarden

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

Het intellectuele eigendom van deze handreiking behoort toe aan BIOS en is als zodanig auteursrechtelijk beschermd. De handreiking is ontwikkeld en toepasbaar voor alle overheidsorganisaties. De handreiking, of delen daarvan, mogen niet door derden voor andere (commerciële) doeleinden worden gebruikt zonder daarvoor van tevoren toestemming te hebben gevraagd aan BIOS.

Inhoudsopgave

Inleiding 7

1 Definities en kaderstelling 9

1.1 Wat is belangenverstremgeling? 9

1.2 Waarom is constante aandacht voor belangenverstremgeling belangrijk? 12

2 Beleid ter voorkoming van belangenverstremgeling 15

2.1 Preventief beleid ontwikkelen en implementeren 15

2.2 Verantwoordelijkheden 19

3 Omgaan met belangenverstremgeling 21

3.1 Registreren van nevenactiviteiten en belangen 21

3.2 Beperken betrokkenheid ambtenaar 22

3.3 Inhuren van een externe partij 22

3.4 Terugtrekken van de ambtenaar 23

3.5 Afstand doen van de belangen 23

3.6 Beëindiging dienstverband 23

3.7 Disciplinaire maatregelen 24

4 Financiële belangenverstremgeling 25

4.1 Wat is 'anders' aan financiële belangenverstremgeling? 25

4.2 Melding financiële belangen 28

Bijlagen 31

I Overzicht huidige wet en regelgeving m.b.t. belangenverstremgeling 33

II Uitwerking Casussen 35

III Checklists 37

Inleiding

Belangenverstrengeling is een bedreiging van de integriteit van medewerkers in de publieke sector. Het is een lastig probleem dat het vertrouwen van de burgers in de overheid ernstig kan beschadigen. Vaak is sprake van een situatie waarbij de grens tussen 'dit kan nog net wel' en 'dit kan niet meer' dun is. Door een toenemende samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven en de roulatie van personeel tussen beide partijen ontstaan nieuwe situaties die risico's op belangenverstrengeling met zich meebrengen.

Een situatie waarin privé- en werkbelangen (mogelijk) conflicteren kan zich altijd voordoen. Van belang is dat medewerkers en de organisatie voldoende alert zijn en er adequaat mee omgaan. Wanneer dit op de juiste manier gebeurt, kan (toekomstige) schade voor de organisatie en betrokkenen worden voorkomen of beperkt.

Er bestaan verschillende regelingen om belangenverstrengeling te voorkomen. Zo zijn er de meldplicht van nevenwerkzaamheden, de meldplicht van financiële belangen en transacties in effecten, het verbod van draaideurconstructies en regelgeving over het aannemen van geschenken of giften. Deze regelingen zijn ontwikkeld om te voorkomen dat een ambtenaar in een positie komt waarin hij niet meer vrij en objectief zijn werk kan doen.

In deze handleiding wordt geschetst hoe deze regelingen en activiteiten tot een samenhangend beleid leiden. Daarnaast vindt u informatie en middelen die u helpen bij het omgaan met aanwezige, schijnbare of potentiële gevallen van belangenverstrengeling.

In het eerste hoofdstuk definiëren we het begrip belangenverstrengeling en bespreken we vormen en voorbeelden. Hoofdstuk twee beschrijft hoe u een preventief beleid ontwikkelt. Hoofdstuk drie biedt bruikbare oplossingen voor het omgaan met een mogelijk, schijnbaar of daadwerkelijk geval van belangenverstrengeling. Het vierde hoofdstuk besteedt extra aandacht aan financiële belangenverstrengeling, omdat deze bijzondere vorm soms andere maatregelen vereist. Tot slot vindt u in de bijlagen een aantal checklists die als handvat kunnen dienen bij het vormgeven van uw beleid.

1 Definities en kaderstelling

1.1 Wat is belangenverstrengeling?

In deze handreiking duiden we belangenverstrengeling als een conflict tussen de publieke taakuitoefening en de privébelangen van een overheidsfunctionaris.^[1] Het gaat dan om situaties waarbij de functionaris privébelangen heeft die op gespannen voet staan met de uitvoering van zijn taken en verantwoordelijkheden en deze op nadelige wijze beïnvloeden.^[2]

De Ambtenarenwet en de Ambtelijke rechtspositiereglementen beschrijven belangenverstrengeling niet specifiek, maar noemen slechts enkele vormen van belangenverstrengeling zoals nevenwerkzaamheden en financiële belangenverstrengeling.

Soorten belangenverstrengeling

Er zijn drie soorten belangenverstrengeling te onderscheiden:

- *Potentieel*; een ambtenaar heeft privébelangen die tot conflicterende belangen kunnen leiden wanneer hij bepaalde verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld door een verbreding van zijn takenpakket of een overstap naar een andere functie) krijgt in de toekomst.
- *Schijnbaar*; de privébelangen van een ambtenaar lijken op onjuiste wijze de uitvoering van zijn taken te beïnvloeden, terwijl dat niet het geval is. In de buitenwereld, waar men niet altijd beschikt over alle feiten, kan een schijnbaar conflict een reactie oproepen, die mogelijk niet juist is maar wel voor onrust in de maatschappij kan zorgen. Zelfs als wordt aangetoond dat er geen sprake is van belangenverstrengeling kan de gedachte ‘waar rook is, is vuur’ ervoor zorgen dat men met enige scepsis kijkt naar de betreffende organisatie of ambtenaar. Dat is nadelig voor het publieke vertrouwen.
- *Daadwerkelijk*; de privébelangen van een ambtenaar en diens professionele verantwoordelijkheden zijn met elkaar in conflict.

De wijze waarop de verschillende soorten belangenverstrengeling zich tot elkaar verhouden is uitgewerkt in de tabel op de volgende pagina.

[1] Met ‘overheidsfunctionaris’ worden ambtenaren en managers binnen de publieke dienst bedoeld. Publieke ambtsdragers maken geen deel uit van de ambtelijke organisatie maar kunnen deze handreiking ter inspiratie gebruiken. Overigens wordt waar ‘hij’ geschreven wordt ook ‘zij’ bedoeld.

[2] Zie ook: *Managing Conflict of Interest in the Public Service*, OECD, 2003

Scenario	Soort belangenverstremgeling	Waarom?
Iemand werkt als adviseur stedelijke ontwikkeling in een kleine gemeente en beoordeelt, samen met de leidinggevende, de nieuwbouwaanvragen. →	Geen belangenverstremgeling →	Dit behoort tot de gewone taken van de medewerker. Er is geen sprake van privébelangen die hier invloed op kunnen uitoefenen. →
De medewerker trouwt met iemand die partner is bij het plaatselijke architectenbureau. →	Potentieel geval van belangenverstremgeling →	De privébelangen van de medewerker zijn op dit moment niet van invloed op zijn officiële taken. In de toekomst kan dat wel het geval worden wanneer het architectenbedrijf plannen indient voor een project. →
Het bureau van de partner van de medewerker dient een plan in bij de gemeente voor het ontwikkelen van een nieuwbouwproject. De leidinggevende beoordeelt dit plan. →	Schijnbaar geval van belangenverstremgeling →	Ondanks dat de betreffende werknemer de plannen niet beoordeelt, kan het toch lijken alsof er sprake is van belangenverstremgeling, die de besluitvorming over het plan beïnvloedt. →
De leidinggevende geeft het dossier ter behandeling aan de medewerker →	Daadwerkelijk geval van belangenverstremgeling →	Op dit moment komen de privébelangen en de officiële taken van de medewerker met elkaar in aanraking, waardoor belangenverstremgeling ontstaat. →

Tabel: Samenhang van de verschillende vormen van belangenverstremgeling

Soorten belangen

Bij belangenverstremgeling gaat het om een verstremgeling van privébelangen en functionele belangen. Bij privébelangen zijn twee vormen te onderscheiden:

Financiële belangen

Hierbij gaat het om een (potentieel) verlies of gewin van financiën. Iemand heeft bijvoorbeeld aandelen in een bedrijf of ontvangt speciale kortingen. Ook kan het zijn dat een organisatie het bedrijf inhuurt dat eigendom is van de partner van de betrokken ambtenaar. Op zo'n moment ontstaat financiële belangenverstremgeling. In hoofdstuk 4 gaan we hier dieper op in.

Voorbeelden van financiële belangen zijn onder andere:

- je hebt aandelen in een (familie)bedrijf dat een offerte indient bij uw organisatie;
- je bezit vastgoed dat grenst aan een stuk land waar uw organisatie wellicht een herontwikkeling op gaat uitvoeren;
- het bedrijf van u partner (waarin u geen direct belang hebt) doet mee in een tenderprocedure voor een contract met uw organisatie.

Niet-financiële belangen

Niet-financiële belangenverstremgeling heeft betrekking op het bevoordelen van een bepaalde persoon of organisatie met wie een relatie bestaat, ten nadele van degenen met wie deze relatie niet bestaat. De betreffende ambtenaar (of zijn directe omgeving) wordt er zelf niet financieel beter van. Deze vorm van belangenverstremgeling kan bijvoorbeeld ontstaan om status te verkrijgen of om te gehoorzamen aan bepaalde verwachtingen die bestaan binnen de maatschappelijke verbanden waarvan de ambtenaar deel uitmaakt.

Voorbeelden van niet-financiële belangen:

- een oude bekende heeft een offerte ingediend bij uw organisatie en vraagt u een oogje in het zeil te houden;
- de school van u kinderen zal last krijgen van een nieuwe ontwikkeling, die ter goedkeuring is voorgelegd aan uw organisatie;
- u bent actief in een vrijwilligersorganisatie en in uw vrije tijd ontwikkelt u plannen voor een uitbreiding aan de locatie. De plannen zijn ter goedkeuring voorgelegd aan uw afdeling.

Conflicterende taken; een bijzonder geval van belangenverstremgeling

Naast de gevallen van belangenverstremgeling waarbij privé- en functionele belangen met elkaar verstrikt raken, kan er ook sprake zijn van verschillende werkzaamheden die tot belangenverstremgeling leiden. Er zijn twee soorten te onderscheiden:

Twee petten

Dit ontstaat wanneer een ambtenaar binnen zijn functie meerdere taken heeft, die met elkaar in conflict komen. Bijvoorbeeld wanneer sprake is van een regulerende of controlerende taak ten opzichte van de andere taak zoals wanneer de vergunningverstrekker ook vergunningen controleert of wanneer de budgetverantwoordelijke ook bevoegd is om bestellingen te plaatsen. In grote organisaties wordt dit vaak voorkomen door functiescheiding of functieroulatie. In kleine organisaties, met een beperkt aantal medewerkers, kunnen deze gevallen relatief eenvoudig ontstaan.

Meerdere functies

Wanneer iemand vanuit zijn functie meerdere rollen heeft, ook buiten de organisatie, kan het voorkomen dat informatie die iemand in de ene rol krijgt, waardevol is voor de andere rol. Bijvoorbeeld een (hoge) ambtenaar die wordt gevraagd plaats te nemen in de raad van toezicht van een organisatie die gerelateerd is aan de eigen organisatie. Het gevaar schuilt in de verleiding voor de ambtenaar om de informatie onjuist te gebruiken, voordeel te geven aan een partij of bevooroordeeld te zijn in de contacten met een andere partij.

1.2

Waarom is constante aandacht voor belangenverstremgeling belangrijk?

Belangenverstremgeling is een van de bedreigingen van de integriteit van de ambtenaar en daarmee van een betrouwbare overheid. Volgens de modelgedragscode Rijk^[3], moet de overheid de kernwaarden onpartijdigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en dienstbaarheid bewaken. Als dit niet gebeurt, is het mogelijk dat ambtenaren hun positie misbruiken om daar privé voordeel mee te doen.

Volgens de inventarisatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft 81 procent van de overheidsorganisaties beleid over belangenverstremgeling vastgesteld. Echter, slechts 41 procent van de organisaties leeft de regeling van het openbaar maken van nevenfuncties na, en slechts 19 procent van de organisaties heeft een procedure voor de wettelijke verplichting van het melden van financiële belangen.

Het rapport van de Algemene Rekenkamer 'Stand van Zaken Integriteitszorg Rijk' geeft aan dat in 2008 en 2009 wederom gevallen van belangenverstremgeling zijn vastgesteld bij de overheid. Dit toont aan dat het onderwerp doorlopend aandacht behoeft.

Niet goed omgaan met gevallen van belangenverstremgeling of deze niet goed afhandelen kan meerdere negatieve gevolgen hebben:

- *De ambtenaren kunnen niet vrij en objectief hun werk doen.* De modelgedragscode werkt de kernwaarden onpartijdigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en dienstbaarheid uit als de basis van het functioneren van de overheid.
- *De overheid loopt het risico om niet de beste kwaliteit/prijs van diensten en/of producten te kunnen leveren aan de burgers.* Wanneer de overheid beslissingen over inkoop van goederen neemt op basis van belangenverstremgeling is niet zeker dat voor de burger de beste kwaliteit wordt gerealiseerd. Een extra risico schuilt in de keuze voor ondeugdelijk materiaal, wat zelfs kan leiden tot gevaarlijke situaties voor de burgers.
- *De geloofwaardigheid van de overheid kan worden aangetast.* Wanneer burgers het idee hebben dat ambtenaren hun functie misbruiken voor persoonlijk gewin, kan dat ertoe leiden de burger vertrouwen in de overheid verliest.

Het is belangrijk dat gevallen van belangenverstremgeling op tijd worden herkend, aangepakt en opgelost. Ook als achteraf blijkt dat het gaat om 'loos alarm', is het belangrijk dat serieus en integer is omgegaan met het mogelijke conflict.

Belangenverstremgeling is een lastig probleem, omdat het ingewikkeld is de belangen die tot verstremgeling kunnen leiden helder te krijgen. Daarnaast is de scheidslijn, tussen wat wel en wat net niet kan, dun. Omdat niet altijd exact duidelijk is wat gewenst is ontstaan situaties die discutabel zijn. Het is bijvoorbeeld van toegevoegde waarde

[3] Modelgedragscode Integriteit Sector Rijk, 2006

wanneer een ambtenaar over goede contacten beschikt, maatschappelijk geëngageerd is en een breed netwerk heeft. Zodra dit echter wordt gebruikt voor eigen gewin of om anderen te bevoordelen, is dit juist ongewenst.

Belangenverstremgeling kan ontstaan op alle niveaus van de overheid. Gevallen die zich voordoen binnen de hoogste lagen van het management, dragen het meeste risico in zich. Topambtenaren hebben grote verantwoordelijkheden maar ook grote vrijheden om beslissingen te nemen. Wanneer dan belangenverstremgeling ontstaat, leidt dit tot commotie, juist vanwege de hoge functie en de voorbeeldfunctie van de betrokken ambtenaar. Deze gevallen hebben veel effect op de organisatie en het kost tijd om de schade ongedaan te maken.

Voorbeeld belangenverstremgeling

Klaassen is beleidsmedewerker bij een afdeling Planning en Kwaliteitsbewaking. Toen ze in dienst trad, heeft ze gemeld dat ze nevenwerkzaamheden heeft als parttime onderzoeker bij een commercieel onderzoeksbureau. Omdat zij niet betrokken zal worden bij onderzoekopdrachten vanuit de afdeling worden de nevenwerkzaamheden toegestaan. Na een reorganisatie, waarbij een nieuw management is aangetreden, heeft zij een prominentere positie gekregen. Op een dag komt een brief binnen van het onderzoeksbureau waar Klaassen nevenwerkzaamheden verricht, met het verzoek een onderzoek naar de implementatie van beleid te subsidiëren. In haar nieuwe rol adviseert zij positief op het subsidieverzoek/onderzoeksvorstel zonder het huidige management te informeren over (de aard van) haar betrokkenheid bij het onderzoeksbureau.

De uitwerking van deze case vindt u in de bijlage

Samenvattend: een adequaat preventief beleid voor belangenverstremgeling en goede afhandeling van situaties heeft in ieder geval de volgende voordelen voor de overheid:

- kansen op ongewenste situaties en misstanden verminderen;
- optimale prijs/kwaliteit verhouding van diensten en producten;
- als zich een (potentieel) geval voordoet, kan goed en snel worden ingegrepen;
- helder beleid en tijdig ingrijpen toont dat de organisatie een bijdrage wil leveren aan een goede en betrouwbare overheid.

2 **Beleed ter voorkoming van belangenverstremgeling**

Dit hoofdstuk beschrijft hoe u uw beleid kunt vormgeven of aanpassen om belangenverstremgeling te voorkomen of op te lossen. In de meeste gevallen volstaat het om het huidige beleid door te lichten en op enkele punten aan te scherpen of te verduidelijken.

2.1 **Preventief beleid ontwikkelen en implementeren**

Om beleid over belangenverstremgeling te formuleren kunt u gebruik maken van een heel scala aan regelingen. Een overzicht daarvan vindt u in bijlage I.

Om tot gebalanceerd en samenhangend integriteitsbeleid te komen is de Integriteitsinfrastructuur^[4] een bruikbaar model. Het beleid ter voorkoming van belangenverstremgeling kunt u volgens ditzelfde model invullen.

De Integriteitsinfrastructuur besteedt aandacht aan de volgende zes thema's van beleid:

- 1) Commitment en visie van de (ambtelijke) leiding
- 2) Normen en waarden
- 3) Structuren en processen
- 4) Personeel, organisatie en cultuur
- 5) Incidenten
- 6) Rapportage en evaluatie

In het volgende deel wordt per thema van de Integriteitsinfrastructuur de relatie met belangenverstremgeling besproken.

2.1.1 **Commitment en visie van de (ambtelijke) leiding**

Een basisvoorwaarde voor het voorkomen van belangenverstremgeling is de betrokkenheid en de visie van de ambtelijke leiding. Het (top)management moet aandacht besteden aan de preventie van belangenverstremgeling, achter het ontwikkelde beleid staan, zelf het goede voorbeeld geven en het beleid actief uitdragen en handhaven.

[4] Zie www.integriteitoverheid.nl

Als dit niet consequent gebeurt, is het voor de medewerkers onduidelijk wat van hen verwacht wordt en worden ze moeilijker op hun handelen aangesproken.

Het management moet ook beslissen wat ze doen met gemelde privébelangen. Daarbij moeten ze de verschillende belangen van de organisatie en het publiek in het oog houden, naast de wettelijke rechten van de medewerkers. Wanneer belangen worden gemeld, moet de manager bepalen of de verstrekte informatie voldoende is om een juiste beslissing te nemen. De verantwoordelijkheid voor de volledigheid van de informatie ligt bij de ambtenaar én bij zijn manager.

2.1.2 Normen en waarden

De eerdergenoemde basisbeginselen van een betrouwbare overheid: onpartijdigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en dienstbaarheid, gebruikt u als uitgangspunt van de te definiëren normen en waarden.

Een gedragscode is een veelgebruikt instrument om de normen en waarden van de organisatie vast te leggen en uit te dragen. Hierin beschrijft u wat de organisatie verwacht van de medewerkers met betrekking tot belangenverstremgeling. Daarbij wordt onder andere aandacht besteden aan het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremgeling. In de gedragscode kunt u verschillende onderwerpen noemen en uitwerken:

- a) Vertrouwelijke informatie – Vertrouwelijke informatie die beschikbaar is voor de officiële functie, wordt beschermd tegen onjuist gebruik of onthulling.
- b) Nevenfuncties – Wanneer is het wel of niet toegestaan dat een medewerker een externe functie op zich neemt waar hij ook voor betaald wordt?
- c) Contracten – Welke omstandigheden in de voorbereiding, onderhandeling en uitvoering van contracten waarbij de publieke organisatie betrokken is, geven de ambtenaar ruimte voor belangenverstremgeling? Een overzicht dat helpt bij het inventariseren van risicovolle omstandigheden vindt u in checklist 2 in de bijlage.
- d) Cadeaus of andere vormen van bevoordeling – Voldoet het huidige beleid van de organisatie om belangenverstremgeling te herkennen die voortkomt uit de ontvanging van cadeaus of andere vormen van bevoordeling?
- e) Verwachtingen van familie of samenleving – Is er genoeg aandacht voor mogelijke verwachtingen van de familie of maatschappelijke relaties? Vooral in een multiculturele context of een kleinschalige gemeenschap kan dit een rol spelen.
- f) Externe benoemingen – Onder welke omstandigheden en met welke procedures, krijgen medewerkers toestemming voor een benoeming in een raad of controlerend orgaan voor bijvoorbeeld een overheidsinstelling waarmee een sponsorende, contractuele of regulerende samenwerking bestaat?

-
- g) Vertrek uit de publieke sector – Welke omstandigheden en voorwaarden zijn van belang wanneer een ambtenaar de publieke dienst verlaat en zijn nieuwe functie of werkomgeving kan leiden tot belangenverstremgeling?

Het laatste punt uit deze opsomming wordt, door de toenemende verwevenheid van publieke en private partijen, steeds relevanter. Doordat expertise soms specifiek is, ontstaat de kans dat het bedrijfsleven en de publieke sector verweven raken, wanneer mensen van functie wisselen. Dat tast de onafhankelijkheid van de openbare sector aan en levert oneigenlijk voordeel op voor de organisatie waar de betrokkene in dienst treedt.

Een soortgelijke situatie ontstaat als een ambtenaar die expert is op een bepaald gebied, ontslag neemt om zich vervolgens voor een hoger bedrag te laten inhuren als expert op hetzelfde gebied. Er bestaat wetgeving om dit te voorkomen maar de organisatie kan zelf aanvullend beleid maken om deze 'draaideurconstructies' te voorkomen.

2.1.3 Structuren en processen

De vastgestelde normen en waarden moeten geborgd worden in de structuren en processen van de organisatie. Als de organisatie al een integriteitsbeleid voert binnen de organisatie dient speciale aandacht voor belangenverstremgeling daar deel van uit te maken. Het is belangrijk dat nieuwe en bestaande regels op elkaar aansluiten zodat een overzichtelijk geheel ontstaat.

Binnen de organisatie kan bij verschillende processen belangenverstremgeling optreden. Het is verstandig deze door te lichten op kwetsbaarheden. Dat kan door een helder overzicht van de processen te maken en daarbij de relevante actoren te beschrijven. Zo ontstaat een beeld van de kwetsbaarheden van de organisatie en kan het management hier alert op sturen.^[5]

Uit de doorlichting blijkt dat sommige functies kwetsbaarder zijn dan andere. In dat geval stelt u meer specifieke gedragscodes op die direct betrekking hebben op die functies. Ook kunt u voor deze kwetsbaardere functies (zoals aanbestedingen, het afsluiten van contracten, regulerende en inspecterende functies, samenwerking met de private sector) aparte documenten opstellen waarin u specifiekere voorbeelden van onacceptabel gedrag en relaties beschrijft. Mensen met de betreffende functie ondertekenen het document en stemmen zo in met de strengere eisen die voor hun functie gelden.^[6]

[5] BIOS heeft het instrument SAINTE ontwikkeld om de processen van een organisatie door te lichten.

[6] BIOS ontwikkelt een handreiking voor kwetsbare functies. Deze is beschikbaar vanaf medio 2010.

Administratief proces

Bij het voorkomen van belangenverstremgeling is een goed administratief proces onmisbaar. Dit heeft meerdere voordelen:

- het maakt het mogelijk om gevallen van belangenverstremgeling te registreren;
- het biedt een consistente manier om alle relevante informatie te verzamelen;
- naast nevenfuncties worden overige privébelangen geregistreerd;
- het biedt de mogelijkheid informatie te ‘beveiligen’, dat is nodig omdat de informatie die de medewerkers melden privacygevoelig is.

Het systeem moet goed beveiligd zijn en regelmatig worden gecontroleerd. Door externe ontwikkelingen kan de status van sommige belangen immers veranderen en meer of minder risicovol worden. Het feit dat er periodiek controle plaatsvindt en dat hierover wordt gerapporteerd, is op zichzelf al een stimulans voor medewerkers om zich extra bewust te zijn van het belang van integer handelen.

2.1.4 Personeel, organisatie en cultuur

Het is belangrijk dat medewerkers weten wat van hen wordt verwacht en hoe ze met belangenverstremgeling om moeten gaan. De gedragscode biedt daar idealiter handvatten voor. Daarnaast kunt u het onderwerp belangenverstremgeling opnemen in bewustwordingssessies en dilemmatrainingen. Daardoor worden medewerkers alerter en kunnen zij zich beter wapenen tegen mogelijke verleidingen.

Periodieke controle van geregistreerde belangen en werkzaamheden is verstandig. Een natuurlijk moment hiervoor is tijdens functionerings- en voortgangsgesprekken. Ook kunt u op verschillende momenten tijdens de loopbaan van de medewerkers aandacht besteden aan belangenverstremgeling en het melden van belangen.^[7] Het ligt voor de hand dit te doen bij indiensttreding of wanneer het takenpakket verandert. Wanneer de medewerker een nevenfunctie aangaat, of op een ander moment dat belangenverstremgeling kan ontstaan, moet de medewerker dit melden bij de leidinggevende om te bepalen hoe met de nieuwe situatie wordt omgegaan.

Andere mogelijke preventieve maatregelen om de medewerkers te beschermen tegen belangenverstremgeling zijn:

- a) Voorbereiden – Als medewerkers betrokken zijn in besluitvormingstrajecten, vraagt u hen dan na te denken over de momenten waarop eventuele conflicten optreden. Hierdoor ontstaat alertheid en wordt vastgesteld waar de grootste risico’s aanwezig zijn.
- b) Periodieke check van het systeem – Controleer de invoering van het beleid en pas zo nodig dingen aan. Houd rekening met de snelheid waarmee de technologie (en daarmee sommige risico’s) zich ontwikkelen.

[7] *In bijlage III is een checklist opgenomen om privébelangen te identificeren.*

-
- c) Externe relaties - Organisaties waarmee u samenwerkt, moet u op de hoogte brengen van het beleid van de organisatie. Zo confronteert u leveranciers en andere zakenrelaties met uw regels en kunnen zij hun beleid aanpassen om verleidingen voor uw medewerkers te verminderen.
 - d) Samen sterker - Houd een vinger aan de pols bij organisaties die zich in eenzelfde veld bewegen als uw eigen organisatie; van elkaar valt veel te leren.

2.1.5 Incidenten

Helaas zijn incidenten nooit te voorkomen. Wanneer een incident zich voordoet, is een aantal dingen van belang: Moet de organisatie een onderzoek instellen of daarvoor een derde partij inhuren?^[8] Kan een Vertrouwenspersoon Integriteit (VPI) een rol spelen? Bestaat er binnen de organisatie de mogelijkheid om een schending te melden? In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op oplossingen voor incidenten.

2.1.6 Rapportage en evaluatie

Evalueer het ontwikkelde beleid. Dit is belangrijk om te kunnen vaststellen of het beleid en de genomen maatregelen doeltreffend zijn. Het draagt bij aan het lerend vermogen van de organisatie en biedt de mogelijkheid om naar de buitenwereld te rapporteren. In de Ambtenarenwet is vastgelegd dat organisaties verplicht zijn te rapporteren over het integriteitsbeleid dat zij voeren.^[9]

De organisatie kan het gevoerde beleid evalueren door te bepalen in hoeverre de gestelde doelen zijn bereikt, wat verbeterpunten zijn en hoe is omgegaan met misstanden op het gebied van belangenverstrengeling. Een eenduidige registratie is daarbij onmisbaar, zodat helder is hoe de organisatie omgaat met (mogelijke) belangenverstrengeling.

2.2 Verantwoordelijkheden

In de voorgaande paragraaf is uitgelegd hoe u tot een samenhangend beleid komt. Er zijn verschillende verantwoordelijkheden genoemd van zowel de individuele medewerkers en managers, als van de organisatie. We vatten ze hier nog een keer samen.

[8] Zie *handreiking Integriteitsonderzoek*

[9] Zie *BIOS handreiking; Integriteitsrapportage*

2.2.1 Individuele medewerkers

- zijn zich bewust van hun verplichting om belangenverstremgeling te vermijden;
- vinden een manier om goed om te gaan met onvermijdelijke gevallen;
- kijken kritisch naar de eigen belangen en bezien of en waar deze tot een conflict kunnen leiden;
- melden gevallen van belangenverstremgeling die voor hen relevant zijn, op basis van het beleid van de organisatie;
- zijn alert op gevallen die ze waarnemen, maar waar ze niet zelf bij betrokken zijn.

2.2.2 Managers

- scharen zich achter het beleid wanneer het hun eigen privébelangen aangaat;
- ondersteunen het opvolgen van het beleid door medewerkers door:
 - zich bewust te zijn van de mogelijke risico's die het werk van de medewerkers met zich meebrengt;
 - de alertheid van het personeel doorlopend te verbeteren;
 - op de hoogte te zijn van de belangen die medewerkers hebben gemeld;
 - te adviseren over de juiste manier om met belangenverstremgeling om te gaan;
 - medewerkers te assisteren bij het melden van concrete gevallen.
- controleren of zich inderdaad geen belangenverstremgeling voordoet. Situaties veranderen en de manager moet beseffen wat dat voor medewerkers kan betekenen;
- spannen zich in om op de afdeling ook een veilige en transparante werkomgeving te creëren, waarin het voor de medewerkers mogelijk is om melding te maken van belangenverstremgeling.

2.2.3 De organisatie

- stelt het bredere kader vast, ontwikkelt het beleid, draagt dit uit in de organisatie en stelt het beschikbaar aan de medewerkers;^[10]
- ontwikkelt en bewaakt een open organisatiecultuur waarin ruimte bestaat om elkaar aan te spreken op gedrag;
- bewaakt de relatie met de buitenwereld;
- stelt periodieke rapportages op;
- herziet het beleid en evalueert de effectiviteit van het beleid;
- ontvangt en onderzoekt klachten en problemen;
- legt, indien nodig, sancties op;
- rapporteert strafbare gevallen aan een externe organisatie.

[10] Checklist 4 bevat een richtlijn voor het monitoren van het beleid

3 Omgaan met belangenverstrengeling

In het vorige hoofdstuk is besproken hoe integriteitsbeleid op het gebied van belangenverstrengeling wordt ontwikkeld en aangescherpt. In dit hoofdstuk worden oplossingen besproken die bruikbaar zijn om potentiële of schijnbare gevallen op te lossen.

In de Ambtenarenwet is vastgelegd dat 'een ambtenaar zich dient te gedragen zoals een goed ambtenaar betaamt'. Deze definitie laat ruimte voor interpretatie, maar komt er op neer dat van de ambtenaren wordt verwacht dat ze zich onpartijdig, betrouwbaar, zorgvuldig en dienstbaar opstellen. Een cruciaal begrip hierbij is plichtsverzuim. Dit betekent dat de ambtenaar zich niet aan deze uitgangspunten houdt, omdat zijn belangen bijvoorbeeld verstrengeld raken. Dit biedt een duidelijk startpunt om de ambtenaar aan te spreken en te zoeken naar een oplossing. Vooropgesteld dat er (nog) geen sprake is van een zwaar of strafrechtelijk geval. Wanneer sprake is van ernstig plichtsverzuim wordt overgegaan tot disciplinaire maatregelen. Indien er sprake is van strafbare feiten wordt zelfs overgegaan tot strafrechtelijke vervolging.

3.1 Registreren van nevenactiviteiten en belangen

Het registreren van nevenactiviteiten is een belangrijke stap om goed overzicht te houden. Registratie lost belangenverstrengeling niet op, maar bevordert wel het bewustzijn en vergemakkelijkt controle. Aanvullende maatregelen om in te grijpen zodra ongewenste situaties ontstaan, moeten dan ook worden ontwikkeld en vastgelegd.

Zodra medewerkers hun belangen melden, worden deze geregistreerd. De leidinggevende heeft nu inzicht in de privésituatie van de medewerker en kan ingrijpen zodra een conflict ontstaat. Aan de medewerker moet worden verteld wat de opvatting is van de organisatie over de gemelde belangen. Wanneer de organisatie van mening is dat er geen gevaar in schuilt kan de betreffende ambtenaar de bestaande belangen handhaven tot er weer iets verandert in de situatie.

Registratie is voldoende als het gaat om potentiële gevallen van belangenverstrengeling of gevallen die een laag risico in zich dragen.

Als echter een van onderstaande dingen geldt voor het gemelde, worden er aanvullende maatregelen genomen;

- door de gemelde belangen de schijn kan ontstaan dat de privébelangen het uitvoeren van de publieke taak beïnvloeden;
- de situatie een risico in zich draagt of veel impact kan hebben;
- de situatie een actievere rol van het management verwacht omdat er een risico is voor de uit te voeren taken of de omvang van de mogelijke belangenverstrengeling.

Zodra wordt besloten dat een van de hierboven genoemde situaties bestaat kan voor een van de volgende oplossingen worden gekozen.

3.2 Beperken betrokkenheid ambtenaar

Een eerste oplossing voor een mogelijk geval van belangenverstrengeling is ‘beperken’, hierbij wordt de betrokkenheid van de ambtenaar op het betreffende dossier ingeperkt. Deze optie is bruikbaar wanneer het voor de hand ligt dat een specifiek conflict eenmalig is.

Als de ambtenaar een deel van zijn taken scheidt van het proces waar belangenverstrengeling kan optreden, handhaaft de ambtenaar zijn positie, maar doet tijdelijk afstand van betrokkenheid bij het betreffende dossier.

Wanneer deze optie wordt gekozen, moet de ambtenaar zich inderdaad verre houden van het onderwerp en zich niet mengen in enige discussie hierover. Hij mag ook geen toegang hebben tot informatie over de punten waarop belangenverstrengeling kan ontstaan. De medewerker en de manager zijn er verantwoordelijk voor dat alle betrokken partijen weten van de maatregelen die worden genomen om zo de integriteit te bewaken.

Wanneer de kans bestaat dat de situatie zich vaker voordoet of wanneer het terugtrekken van de medewerker ook als consequentie heeft dat andere taken niet meer goed worden uitgevoerd, is een eenmalige beperking van betrokkenheid geen werkbare keuze. Het is dan verstandig om bepaalde taken van de medewerker toe te wijzen aan anderen.

3.3 Inhuren van een externe partij

Een derde partij inhuren is een optie wanneer de potentiële of schijnbare gevolgen van belangenverstrengeling relatief veel invloed hebben op de uitvoering van de taken van de betreffende ambtenaar. Dit is verstandig als het niet passend of wenselijk is dat de betreffende ambtenaar afstand doet van het besluitvormingsproces. Een derde kan dan de rol van de betreffende ambtenaar overnemen.

Een tweede manier om een externe partij in te zetten is door te laten controleren of het besluitvormingsproces integer verloopt. Dit is vooral relevant als men werkzaam is in een kleine organisatie waar specifieke expertise noodzakelijk is, maar niet snel kan worden vervangen.

3.4 Terugtrekken van de ambtenaar

Wanneer een situatie die tot verstrengeling leidt, blijft voortbestaan en het ad hoc beperken van de taken van de ambtenaar geen oplossing is, is het beter dat de medewerker volledig afstand doet van het onderwerp.

Concreet houdt dit in dat de medewerker zich moet onthouden van enige betrokkenheid of het verkrijgen van enige informatie. De taken en verantwoordelijkheden moeten opnieuw worden verdeeld, zodat er geen belangenverstrengeling meer is of kan ontstaan. Indien de betreffende medewerker leidinggevende is, mogen de taken niet bij een ondergeschikte terecht komen, omdat dan alsnog belangenverstrengeling kan ontstaan.

Deze optie is relatief zwaar, omdat het zowel het takenpakket van de betrokkene als dat van collega's beïnvloedt.

3.5 Afstand doen van de belangen

In plaats van de situatie binnen de organisatie aan te pakken kan de oplossing ook liggen bij de privébelangen die bijdragen aan het ontstaan van de situatie. Wanneer de publieke functie zwaarder weegt dan het privébelang is afstand doen een goede optie.

3.6 Beëindiging dienstverband

Wanneer blijkt dat er echt geen oplossing gevonden kan worden door de organisatie, het management en de medewerker is beëindiging van het dienstverband een laatste optie. Dit kan op verschillende manieren gebeuren wanneer de medewerker geen afstand wil doen van de privébelangen, met geen enkele oplossing kan instemmen of besluit zelf ontslag te nemen. Wanneer het dienstverband op deze manier wordt beëindigd is er wel sprake van eervol ontslag.

3.6.1 **Ontslag op vrijwillige basis**

Een ambtenaar kan er voor kiezen om zelf een verzoek in te dienen voor ontslag. Op deze manier neemt de ambtenaar het heft in handen en verkiest zijn privébelangen boven de belangen van zijn functie. Het nadeel van deze optie is dat de ambtenaar geen recht meer heeft op WW en bovenwettelijke uitkering (art. 94 ARAR).

3.6.2 **Ontslag op basis van ongeschiktheid, anders dan op basis van ziels- of lichaamsgebreken**

Wanneer met de betreffende ambtenaar geen overeenstemming wordt bereikt kan hem ook ontslag worden aangezegd. Dit kan op basis van 'anders dan ziels- of lichaamsgebreken'. De reden van het ontslag is dan, juridisch gezien, gelegen in de aard en/of aanleg van een persoon (art. 98.1.g ARAR). In dit geval behoudt de ambtenaar het recht op WW en de uitkering vanuit het besluit Bovenwettelijke uitkering.

3.7 **Disciplinaire maatregelen**

In paragraaf 3.6 zijn twee mogelijkheden benoemd om het dienstverband van een ambtenaar 'in overleg' te beëindigen.

Het kan ook zo zijn dat de situatie dusdanig ernstig is dat het een optie is de medewerker disciplinair te bestraffen. Zo laat de organisatie de medewerker zien de gedragingen niet te tolereren. De straf die dan wordt opgelegd kan variëren tussen een schriftelijke berisping en disciplinair ontslag.

Wanneer sprake is van een strafrechtelijke schending wordt een bevoegde instantie ingeschakeld die het onderzoek uitvoert. Als blijkt dat er daadwerkelijk een strafbaar feit is gepleegd, kan worden overgegaan tot een disciplinair ontslag.

4 Financiële belangenverstrengeling

Financiële belangenverstrengeling is een vorm van belangenverstrengeling die speciale aandacht vereist. In dit hoofdstuk gaan we hier dieper op in.

4.1 Wat is ‘anders’ aan financiële belangenverstrengeling?

Als ambtenaren financiële belangen bezitten of verwerven, kan dit belangenverstrengeling (of de schijn daarvan) met zich meebrengen. Dit kan de noodzakelijke onafhankelijke besluitvorming van het overheidsapparaat aantasten. Het begrip ‘financieel belang’ is zeer divers en het terrein van financiële belangen is gecompliceerd en moeilijk te controleren. Het kan gaan om financiële deelnemingen in ondernemingen, effecten, vorderingsrechten, het bezitten van onroerend goed, bouwgrond, etc. Zelfs negatieve financiële belangen, zoals hypotheken en schulden, kunnen in verband met mogelijke belangenverstrengeling relevant zijn.

Checklist 5 biedt een overzicht voor identificatie van een financieel belang. Hieronder staat een drietal kenmerken.

- Niet-financiële belangen betreffen de ambtenaar zelf, terwijl een financieel belang de ambtenaar en/of zijn familie of relaties kan betreffen;
- Financiële belangen kunnen in tegenstelling tot niet-financiële belangen sneller muteren en zijn eenvoudiger overdraagbaar;
- Door een verplichte melding van financiële belangen maken deze een grotere inbreuk op de privacy.

Op 1 mei 2003 is in de Ambtenarenwet een voorziening getroffen. Deze stelt overheidsorganisaties in staat voorschriften vast te stellen voor de melding van financiële belangen en het bezit van en transacties in effecten. Dit geldt voor een specifieke groep ambtenaren, die functies vervullen waaraan in het bijzonder een risico van financiële belangenverstrengeling of het risico van oneigenlijk gebruik van koersgevoelige informatie is verbonden. Deze bepaling ziet toe op twee vormen van (potentiële) financiële belangenverstrengeling.

- Het bezit van financiële belangen in ondernemingen, die een relatie met de overheidsdienst hebben of kunnen krijgen en ten aanzien waarvan de overheid besluiten neemt. In de praktijk kan dit risico zich voordoen bij ambtenaren die betrokken of beslissingsbevoegd zijn inzake bijvoorbeeld aanbestedingen, subsidieverstrekingen, steunverlening, het verstrekken van leningen, het verlenen van onderzoeksopdrachten;

-
- Het oneigenlijk gebruik van informatie, die in de functie-uitoefening is verkregen over koersen van effecten. Sommige ambtenaren kunnen vanuit hun functie beschikken over koersgevoelige informatie, die zij in de privésfeer kunnen aanwenden. Dit brengt het risico op aantasting van de geloofwaardigheid van de organisatie met zich mee. Hoewel de handel met voorkennis of het doorgeven van voorwetenschap aan derden op grond van artikel 46 van de Wet toezicht effectenverkeer 1995 verboden en strafbaar is gesteld, moeten wel aanvullend regelgeving en enkele voorzieningen worden getroffen die financiële belangenverstremming moeten voorkomen.

Welke verplichtingen gelden er?

Op grond van de toepasselijke bepalingen gelden de volgende verplichtingen.

- Het bevoegd gezag wijst ambtenaren aan voor wie een meldplicht van financiële belangen en het bezit van en transacties met effecten geldt;
- De aangewezen ambtenaar meldt zijn financiële belangen bij een daartoe aangewezen functionaris;
- Het bevoegd gezag houdt een registratie bij van de gedane meldingen;
- Voor zover nodig verstrekt de ambtenaar nadere informatie of documenten aan het bevoegd gezag of de aangewezen functionaris;
- Het is de ambtenaar verboden financiële belangen te hebben, effecten te bezitten of effectentransacties te verrichten als daardoor een risico ontstaat met betrekking tot een goede vervulling van de functie of het goed functioneren van de openbare dienst.

Welke ambtenaren moeten worden aangewezen?

Hieronder vindt u een lijst met functies, die het bevoegd gezag minimaal dient aan te wijzen in het kader van de meldplicht van financiële belangen en het bezit van en transacties met effecten. Deze lijst is niet volledig. Het bevoegd gezag is verantwoordelijk om voor zijn organisatie na te gaan welke functies in aanmerking komen voor deze meldplicht.

Management

- Secretaris-generaal, directeur-generaal en directeur;
- Provinciesecretaris/-griffier, (algemeen/adjunct-/sector-) directeur, afdelingshoofd;
- Gemeentesecretaris, raadsgriffier, (algemeen/adjunct-/sector-) directeur, afdelingshoofd;
- Secretarisdirecteur, (algemeen/adjunct-) directeur, sectordirecteur, afdelingshoofd.

Specifieke functies

- Specifieke functies bij de ministeries van Financiën en Economische Zaken;
- Projectleider (complexe projecten);
- Medewerkers met als taakonderdeel: inkoop (aanbesteden) en/of verkoop, verlenen van advies- en onderzoeksopdrachten, steunverlening of verstrekken van leningen.

Overig

- Een niet genoemde functie waarvan het bevoegd gezag oordeelt dat daarvoor een meldplicht moet gelden;
- Functies die nauw te maken hebben met medewerkers, die beschikken over specifieke informatie. Bijvoorbeeld secretaresses en chauffeurs van dienstauto's. Voor deze functies moet afzonderlijk worden gezien in welke mate er een risico is, dat de functievervullers met gevoelige informatie in aanraking komen waardoor belangenverstremgeling kan ontstaan.

Aangewezen functionaris (compliance officer)

Organisaties beschikken vaak over een integriteitcoördinator, die als aanjager fungeert voor het te voeren integriteitbeleid binnen de organisatie. Daarnaast is er, op grond van de klokkenluidersregeling, een Vertrouwenspersoon Integriteit (VPI). Medewerkers kunnen bij deze vertrouwenspersoon terecht voor advies over en vragen rond integriteit. Ook kunnen ze vertrouwelijk een melding doen van een vermoeden van een misstand.

Wanneer in een organisatie erg veel kans is op financiële belangenverstremgeling, is het raadzaam daarvoor een speciale functionaris (hierna: compliance officer^[11]) aan te stellen.^[12] De ambtenaren die door het bevoegd gezag zijn aangewezen, dienen bij deze compliance officer hun financiële belangen te melden. De achterliggende gedachte voor het melden bij een centrale functionaris is de uniformiteit van de beoordelingen. Daarnaast gaat het om privacygevoelige informatie, die ambtenaren soms liever aan een 'buitenstaander' melden dan aan een afdelingshoofd. De compliance officer houdt een registratie bij van de gedane meldingen en is gebonden aan een strikte geheimhoudingsplicht. Die is echter ondergeschikt aan de plicht om strafbare feiten te melden als hij daarop zou stuiten. Wanneer zich een geval voordoet, moet de compliance officer het Openbaar Ministerie en de secretaris-generaal informeren over de vermoede onregelmatigheden.

Het kan zijn dat de melding te weinig informatie bevat om de toelaatbaarheid van het financiële belang te kunnen bepalen. In dit geval geldt artikel 61a, derde lid, van het ARAR. Op grond hiervan is de compliance officer bevoegd de ambtenaar te vragen nadere informatie of documenten inzake de financiële belangen te verstrekken.

[11] *Functionaris, veelal bij een financiële instelling, die belast is met het toezicht op de naleving van wet- en regelgeving en van de regels die de organisatie zelf heeft opgesteld.*

[12] *Indien er minder kans is op financiële belangenverstremgeling, kunnen de taken ook bij de integriteitfunctionaris worden belegd.*

Voorbeeld financiële belangenverstrengeling

Jansen is directeur van de directie Facilitaire zaken en beslissingsbevoegd als het gaat om het afsluiten van contracten met private bedrijven. De overheidsorganisatie waar Jansen werkzaam is, moet binnenkort een onderhoudscontract afsluiten voor het gebouw waarin de organisatie is gehuisvest. Meerdere onderhoudsbedrijven dingen mee in de aanbestedingsprocedure. Bij een van de potentiële contractspartijen heeft de levenspartner van Jansen een aanmerkelijk financieel belang (enig aandeelhouder). Is er in de positie van Jansen sprake van (mogelijke) belangenverstrengeling, aangezien niet hij maar zijn partner een (financieel) belang heeft in een bedrijf dat meedingt in een aanbestedingsprocedure?

De uitwerking van deze case treft u aan in de bijlage.

4.2 Melding financiële belangen

Welke financiële belangen moeten worden gemeld, is lastig concreet aan te geven. Het begrip financieel belang is, zoals eerder aangegeven, zeer divers. Of een financieel belang daadwerkelijk risico's met zich meebrengt, is afhankelijk van het type organisatie waar mensen werkzaam zijn, het concrete financiële belang en de inhoud van de taak van de ambtenaar. De ambtenaar is zelf verantwoordelijk voor het bepalen of hij financieel belang moet melden.

Beoordeling van het financieel belang

De compliance officer beoordeelt of het gemelde financiële belang verenigbaar is met de functievervulling van de ambtenaar en het goed functioneren van de openbare dienst. Het is aan te bevelen om de (direct) leidinggevende te betrekken, voordat een beslissing wordt genomen. Deze heeft immers het beste zicht op de inhoud van de functie.

Welke concrete financiële belangen ontoelaatbaar zijn, is op voorhand niet aan te geven. Dit is afhankelijk van de exacte werkzaamheden van de aangewezen ambtenaar en externe factoren. Ook hier is het voorkomen van de schijn van belangenverstrengeling belangrijk.

Voorbeelden waarin sprake is of kan zijn van (de schijn van) belangenverstrengeling.

- Wanneer een ambtenaar beslissingsbevoegd is:
 - in een aanbestedingsprocedure en bij een van de deelnemende partijen aandelen heeft of (mede-)eigenaar is;
 - en een onderzoeksopdracht verstrekt aan een bedrijf waarin hij aandelen heeft;

-
- en een adviesopdracht verstrekt aan een bedrijf waarvan hij (mede-)eigenaar is;
 - en subsidies verstrekt aan een organisatie waarvan hij (mede-)eigenaar is.
 - Een ambtenaar die betrokken is bij/adviseert over de aankoop van automatiseringssystemen en die aandelen heeft in een ICT-bedrijf waar de overheidsorganisatie mogelijk zaken mee gaat doen;
 - Een ambtenaar die betrokken is bij/adviseert over een aanbestedingsprocedure en schulden heeft bij een van de deelnemende partijen.

Is de compliance officer, in overeenstemming met het bevoegd gezag, van mening dat er sprake is van een onverenigbaar financieel belang? Dan volgt een overleg tussen de compliance officer en de ambtenaar. Samen bekijken zij hoe de situatie op te lossen is. Mogelijke oplossingen zijn besproken in hoofdstuk 3.

Als de compliance officer en de ambtenaar bij het overleg geen oplossing vinden, biedt artikel 61a, vierde lid van het ARAR, houvast. Dit betreft een verbod voor een ambtenaar op het bezitten van financiële belangen, waardoor de goede vervulling van zijn functie of het goed functioneren van de openbare dienst, voor zover dit verband houdt met zijn functievervulling, niet in redelijkheid zou zijn verzekerd. Op grond hiervan kan het financiële belang worden verboden.

Het bevoegd gezag zal de gevonden oplossing, zoals afspraken over aanpassing van werkzaamheden, het toewijzen van een andere functie of het verbieden van een financieel belang, aan de ambtenaar via een besluit kenbaar moeten maken.

Bijlagen

- I** Overzicht huidige wet- en regelgeving m.b.t. belangenverstrengeling
- II** Uitwerking casussen
- III** Checklists

In deze handreiking is uiteengezet wat belangenverstremgeling is, hoe preventief beleid wordt ontwikkeld en welke oplossingen er zijn om het te voorkomen of op te lossen.

In deze bijlage vindt u een aantal nuttige documenten die een aanvulling vormen op de informatie uit de handreiking. De handreiking is in principe geschreven voor managers. Enkele checklists (nr 4 en 5) zijn echter speciaal geschreven voor de medewerker. Alle checklists zijn opgesteld ter inspiratie en zijn niet uitputtend. Ze kunnen worden aangevuld op basis van de dagelijkse realiteit binnen de organisatie.

- I Overzicht huidige wet- en regelgeving m.b.t. belangenverstremgeling
- II Uitwerking van de twee gepresenteerde casussen in de handreiking
- III Diverse checklists:
 - 1 Identificeren risico op belangenverstremgeling binnen de organisatie
 - 2 Identificeren risico op belangenverstremgeling tussen klant en aannemer
 - 3 Identificeren van risico's op belangenverstremgeling door privébelangen
 - 4 Identificeren van een geval van belangenverstremgeling
 - 5 Identificeren financieel belang
 - 6 Monitoren integriteitsbeleid binnen de organisatie

I Overzicht huidige wet- en regelgeving m.b.t. belangenverstrengeling

Bestaande wet- en regelgeving

Hieronder vindt u een overzicht van onderwerpen op het gebied van belangenverstrengeling die reeds in wet- en regelgeving is neergelegd. De opdracht om voorschriften vast te stellen die belangenverstrengeling moeten tegengaan, is te vinden in de Ambtenarenwet.^[13] De nadere uitwerking ervan is neergelegd in de verschillende sectorale ambtenarenreglementen. In het onderstaande overzicht is de regelgeving die voor het Rijk geldt als uitgangspunt genomen.^[14]

Meldplicht nevenwerkzaamheden

1. De ambtenaar is verplicht aan het bevoegd gezag, op een door het bevoegd gezag te bepalen wijze, opgave te doen van de nevenwerkzaamheden die hij verricht of voornemens is te gaan verrichten, die de belangen van de dienst voor zover deze in verband staan met zijn functievervulling, kunnen raken.
2. Het bevoegd gezag voert een registratie van de gedane meldingen.
3. De door het hogere management van een overheidsorganisatie gemelde nevenwerkzaamheden worden openbaar gemaakt met vermelding van eventueel door het bevoegd gezag aan het verrichten van de nevenwerkzaamheden gestelde beperkingen.^[15]
4. Het is de ambtenaar verboden nevenwerkzaamheden te verrichten waardoor de goede vervulling van zijn functie of de goede functionering van de openbare dienst, voor zover deze in verband staat met zijn functievervulling, niet in redelijkheid zou zijn verzekerd.

Meldplicht financiële belangenverstrengeling

1. Het bevoegd gezag wijst de ambtenaren aan die werkzaamheden verrichten waaraan in het bijzonder het risico van financiële belangenverstrengeling of het risico van oneigenlijk gebruik van koersgevoelige informatie verbonden is. De aangewezen ambtenaar meldt financiële belangen, alsmede het bezit van en transacties met effecten die de belangen van de dienst voor zover deze in verband staan met zijn functievervulling kunnen raken, aan een daartoe aangewezen functionaris.

[13] In de Militaire Ambtenarenwet zijn gelijklopende bepalingen opgenomen. Via artikel 50 Politiewet zijn de in dit verband relevante bepalingen uit de Ambtenarenwet van overeenkomstige toepassing verklaard op de politie.

[14] De ambtenarenreglementen van Politie en Defensie en de collectieve arbeidsvoorwaardenregelingen van de sectoren provincies, gemeenten en waterschappen bevatten bepalingen met een gelijklopende strekking.

[15] Voor de sector Rijk zijn in dit verband de leden van de topmanagementgroep aangewezen, dat wil zeggen secretarissen-generaal, directeuren-generaal en nog enkele specifieke topfuncties.

-
2. Het bevoegd gezag voert een registratie van de gedane meldingen.
 3. De ambtenaar verstrekt nadere informatie of bescheiden met betrekking tot de financiële belangen of het bezit van of de transacties met effecten, indien daarvoor naar het oordeel van het bevoegd gezag of de aangewezen functionaris aanleiding bestaat op grond van de melding of na de melding gebleken feiten of omstandigheden.
 4. Het is de ambtenaar verboden financiële belangen te hebben, effecten te bezitten of effectentransacties te verrichten waardoor de goede vervulling van zijn functie of het goed functioneren van de openbare dienst, voor zover dit in verband staat met zijn functievervulling, niet in redelijkheid zou zijn verzekerd.

Verbod van deelneming aan aannemingen en leveringen

1. Het is de ambtenaar verboden, middellijk of onmiddellijk deel te nemen aan aannemingen en leveringen ten behoeve van openbare diensten, tenzij daarvoor toestemming is verleend.
2. Hij is verplicht zich te gedragen naar hetgeen voor hem is bepaald ten aanzien van het deelnemen, middellijk of onmiddellijk, aan aannemingen en leveringen ten behoeve van anderen.

Verbod van aannemen van giften e.d.

Het is de ambtenaar in zijn ambt verboden, anders dan met goedvinden van het bevoegd gezag, vergoedingen, beloningen, giften of beloften van derden te vorderen, te verzoeken of aan te nemen. Het aannemen van steekpenningen is onvoorwaardelijk en ten strengste verboden.

Verbod van draaideurconstructies

Een draaideurconstructie is de situatie waarbij een voormalig ambtenaar onmiddellijk of kort na zijn ontslag bij een ministerie wordt ingehuurd om opnieuw (dezelfde) werkzaamheden te verrichten; bijvoorbeeld als zelfstandige of via een extern adviesbureau. Door deze handelwijze wordt al snel de sfeer van vriendjespolitiek, oneerlijke concurrentie of schijn van belangenverstremgeling opgeroepen. Deze constructie vormt dan ook een gevaar voor het integer functioneren van de overheid.

Om dit te voorkomen, is voor de overheid de volgende regeling ontwikkeld. Wanneer een ambtenaar ontslag neemt, mag deze gedurende twee jaar na zijn ontslag op geen enkele manier als externe opdrachtnemer door de desbetreffende overheidsorganisatie worden ingehuurd om werkzaamheden te verrichten. Hij mag evenmin gedurende dezelfde periode bij de uitvoering worden betrokken van overeengekomen werkzaamheden van een bureau waaraan hij zich heeft verbonden. Van deze regel kan alleen worden afgeweken indien in het kader van een beëindiging van het dienstverband afspraken met hem zijn gemaakt om na zijn ontslag nog gedurende een bepaalde, aan te geven tijd werkzaamheden voor de organisatie te verrichten teneinde de overstap naar een nieuwe functie te vergemakkelijken.

II **Uitwerking casussen**

Casus nevenwerkzaamheden (pagina 13)

Klaassen is beleidsmedewerker bij een afdeling Planning en Kwaliteitbewaking. Toen ze in dienst trad heeft ze gemeld dat ze nevenwerkzaamheden heeft als onderzoeker (parttime) bij een commercieel onderzoeksbureau. De nevenwerkzaamheden worden toegestaan aangezien zij niet betrokken zal worden bij onderzoekopdrachten vanuit de afdeling. Na een reorganisatie, waarbij een nieuw management is aangetreden, heeft zij een prominentere positie gekregen. Op een dag komt een brief binnen van het onderzoeksbureau waar Klaassen nevenwerkzaamheden verricht, met het verzoek tot het subsidiëren van een onderzoek naar de implementatie van beleid. In haar nieuwe rol adviseert zij positief op het subsidieverzoek/onderzoeksvoorstel zonder het huidige management te informeren over (de aard van) haar betrokkenheid bij het onderzoeksbureau.

Commentaar: Hier is sprake van duidelijke feitelijke belangenverstrengeling. Klaassen had op eigen initiatief het management moeten informeren over (de aard van) haar betrokkenheid bij het onderzoeksbureau en zelf de conclusie moeten trekken dat zij niet onbevooroordeeld op het subsidieverzoek kon adviseren. Zij had er niet van uit mogen gaan dat het management, zeker niet nu het sinds haar indiensttreding is gewisseld, op de hoogte was van haar nevenwerkzaamheden bij het onderzoeksbureau.

Casus financiële belangenverstrengeling (pagina 28)

Jansen is directeur van de directie Facilitaire zaken en beslissingsbevoegd ten aanzien van het afsluiten van contracten met private bedrijven. De overheidsorganisatie waar Jansen werkzaam is, moet binnenkort een onderhoudscontract afsluiten voor het gebouw waarin men is gehuisvest. Meerdere onderhoudsbedrijven dingen mee in de aanbestedingsprocedure. Bij een van de potentiële contractspartijen heeft de levenspartner van Jansen een aanmerkelijk financieel belang (enig aandeelhouder). Is er in de positie van Jansen sprake van (mogelijke) belangenverstrengeling, aangezien niet hij maar zijn partner een (financieel) belang heeft in een bedrijf dat meedingt in een aanbestedingsprocedure?

Commentaar: De meldplicht financiële belangenverstrengeling betreft financiële deelnemingen en dergelijk van de ambtenaar zelf; niet die van familieleden of (levens) partners. De meldplicht beoogt transparantie te verschaffen met betrekking tot potentiële belangenverstrengeling van de ambtenaar om het ontstaan van feitelijke belangenverstrengeling in de toekomst te voorkomen. Jansen heeft dus op goede gronden geen melding gemaakt van de financiële belangen van zijn partner. Echter, nu zijn partner meedingt in een aanbestedingsprocedure impliceert 'goed

ambtenaarschap' dat hij daarvan melding maakt bij het bevoegd gezag. Er kan dan besloten worden dat Jansen zich terugtrekt uit deze besluitvormingsprocedure. Wanneer Jansen wel deelneemt in de aanbestedingsprocedure zou er sprake zijn van daadwerkelijke belangenverstrengeling.

III Checklists

Checklist 1 **Identificeren risico op belangenverstrengeling binnen de organisatie**

Het doel van deze checklist is te ondersteunen bij het identificeren van risico's op gevallen van belangenverstrengeling binnen de organisatie. Deze risico's kunnen worden gesplitst in risico's die ontstaan door externe invloeden en risico's die ontstaan binnen de organisatie. Zodra u een van de genoemde situaties heeft aangevinkt, kunt u inventariseren welke specifieke risico's daarmee gepaard gaan. Vervolgens kunt u bezien of het beleid hier voldoende is op toegesneden.

JA	NEE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Benoemen en managen van personeel
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Actief in kleine gemeenschap
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Accepteren of verstrekken van sponsoring in enige vorm
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gebruiken, onderhouden of bewaren van publieke middelen of bezittingen die voor persoonlijk voordeel kunnen worden gebruikt
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verzamelen, bewaken, toegang hebben tot, gebruiken of verspreiden van vertrouwelijke informatie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Regelmatig contact met de private sector: <ul style="list-style-type: none">- Contract, tender en verkrijgen van goederen of diensten uit de private sector- Afstoten of verkopen van alle publieke middelen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verzorgen van goederen en diensten aan klanten, bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none">- Aanbieden van diensten waarbij de vraag het aanbod overtreft- Toekennen van publieke diensten of publieke fondsen- Case managen van individuele klanten- Verzorgen van subsidies of financiële ondersteuning
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Het uitvoeren van een regulerende rol, bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none">- Inspecteren, testen, reguleren of toezicht houden op standaarden, taken, materiaal of gebouwen/terreinen- Verstrekken of herzien van boetes of andere sancties.- Verstrekken van kwalificaties of vergunningen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Het uitoefenen van discretionaire bevoegdheden in enige vorm van beslissingen, zoals: <ul style="list-style-type: none">- Het vaststellen van een oordeel over individuen of geschillen- besluiten kunnen nemen m.b.t. planning en ontwikkeling van toepassingen of besluiten m.b.t. zones

-
- Regelmatige interactie met andere publieke dienstverleners zoals:
 - Betrokken als raadpleger of adviseur
 - Delen van informatie
 - Betrokken in gezamenlijke projecten

Checklist 2 **Identificeren risico op belangenverstremgeling in de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer**

Deze checklist ondersteunt bij het identificeren van risico's op belangenverstremgeling die voort kunnen komen uit relaties tussen de overheidsorganisatie als opdrachtgever en externe opdrachtnemers (leveranciers, aannemers etc.).^[16] Relevante aandachtspunten moeten worden meegenomen bij het opstellen van preventief beleid.

Opdrachtgever

Gevallen van belangenverstremgeling vormen een risico in relaties tussen medewerkers van de opdrachtgevende organisatie en de opdrachtnemers. Het risico wordt verhoogd wanneer de medewerkers:

- verantwoordelijk zijn voor het verzamelen, bekijken, gebruiken, verspreiden of bewaren van vertrouwelijke informatie
- als enige samenwerken met de opdrachtnemers
- zich bezig houden met het updaten en veranderen van persoonlijke informatie
- discretionaire bevoegdheden kunnen en mogen toepassen
- professioneel advies verstrekken
- vergunningen verstrekken, beoordelen en de activiteiten van de opdrachtnemer reguleren
- kwalificaties of certificaten verstrekken
- de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten testen
- subsidies toekennen en toegang verstrekken tot publieke uitrusting

Opdrachtnemers

Belangenverstremgeling vormt een risico voor relaties die de medewerkers van de organisaties hebben met de opdrachtnemers (aannemers, leveranciers etc.). Wanneer de medewerkers van de organisatie zijn betrokken bij het vaststellen van contracten en aanbestedingen vormen de volgende onderwerpen risico's voor belangenverstremgeling:

- ontvangen van cadeaus of andere vormen van voordelen
- toegang tot vertrouwelijke informatie
- toekenning van contracten onder het minimum tender bedrag
- activiteiten die voorafgaan aan een tender procedure
- evaluatie van de tenders en het biedingsproces

[16] Deze lijst is een opsomming ter inspiratie. Hij is niet uitputtend en kan worden aangevuld op basis van de situatie van de organisatie.

-
- nevenfuncties en het overstappen van functies van overheid naar bedrijfsleven en vice versa
 - administratie van contracten

Checklist 3 Identificeren van risico's op belangenverstremgeling door privébelangen

Deze checklist ondersteunt bij het identificeren van risico's op belangenverstremgeling die voort kunnen komen uit de privé-omstandigheden. Het niveau van privé-informatie die de organisatie kan verzamelen varieert, maar de volgende risicovolle gebieden verdienen zeker aandacht.

Met deze checklist kunt u twee dingen doen; controleren of het beleid voldoende is toegesneden op het voorkomen van belangenverstremgeling en bezien of het beleid voldoende duidelijkheid geeft over de wijze waarop hier mee omgegaan moet worden:

- financiële en economische belangen
- familie of privébedrijven
- nevenfuncties
- relaties met commerciële en niet-commerciële organisaties, sportclubs en ondernemingen
- relaties met politieke, vakbonds- of professionele organisaties
- verplichtingen jegens professionele, ethische, familie of religieuze groep waar men bij betrokken is of mensen uit hetzelfde huishouden
- onmin of strijd met een andere persoon of groep
- duidelijke familiebanden of andere relaties met klanten, contractanten of andere medewerkers die binnen dezelfde organisatie werken
- specialistische eigenschappen in een gebied waar meer vraag dan aanbod is van de betreffende eigenschappen
- toekomstige kansen en plannen voor een baan of betrekking

Checklist 4 **Identificeren financieel belang**

Deze checklist is bedoeld voor de individuele medewerker. Het is niet altijd eenvoudig om te bepalen of er sprake is van een financieel belang. Deze checklist zet een aantal relevante vragen op een rij. Zodra een of meerdere vragen met 'ja' worden beantwoord is het verantwoord om het betreffende belang te melden aan de leidinggevende zodat een oplossing kan worden gezocht.

Er is sprake van een financieel belang als er een redelijke verwachting is (of zou zijn) dat u of uw partner, kind of familielid direct financieel voordeel heeft van een belang. Bij een financieel belang is het niet per definitie mogelijk exact uit te rekenen hoe groot het voordeel is; het feit dat het bestaat, is genoeg. Daarnaast hoeft er niet per sé geld te worden uitgewisseld; het voordeel kan ook gaan om bijvoorbeeld een verhoging van de waarde van onroerend goed.

Onderstaande checklist is bruikbaar om te bepalen of er sprake is van een financieel belang. (zie pagina 25)

JA NEE

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Zou ik, of iemand die met mij in verband kan worden gebracht, voor- of nadeel hebben van de door mijn voorgestelde actie of beslissing? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Valt het belang onder de definitie van een financieel belang. (zie pagina 25) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Is er een reële verwachting dat ik, direct of indirect, financieel of ander voordeel zal hebben, of juist een financieel verlies zal leiden? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Zal de situatie effect hebben op mijn inkomsten of financiële situatie? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Zal het een impact hebben op de waarde van mijn aandelen of eigendommen? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Heb ik een tweede baan o.i.d. die beïnvloed kan worden door de situatie? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Heb ik schulden aan degene die beïnvloed kan worden door de situatie? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Heb ik etentjes, zakenreisjes of andere voordelen geaccepteerd van iemand die beïnvloed zal worden door de uitkomst van de situatie? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Is er een reële verwachting dat iemand met wie een persoonlijke of zakelijke relatie bestaat direct of indirect voor- of nadeel zal hebben van de situatie? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Op basis van de relatie met de betreffende persoon, is het dan zo dat enig te verwachten voordeel direct door mijn handelen is ontstaan? |

Checklist 5 **Identificeren van een geval van belangenverstrengeling**

Deze checklist is bedoeld voor de individuele medewerker. Hij biedt de mogelijkheid te bepalen of er sprake is van een geval van belangenverstrengeling. Dit is vooral bruikbaar indien u twijfelt of u er 'iets mee moet'^[17].

1 Beschrijf de situatie of het voorval waar het omgaat en waarbij u betrokken bent.

2 Wat is uw taak bij het dienen van het publieke belang?

Het beoordelen van de situatie:

Bij het bepalen van de situatie en de vraag of het gaat om een daadwerkelijk, schijnbaar of potentieel geval van belangenverstrengeling, kan het nuttig zijn de volgende vragen te beantwoorden. Bij het beoordelen van de situatie moet u zichzelf afvragen of 'deze situatie tot een conflict kan leiden met mijn taak om het publieke belang te dienen'.

Wat is de situatie?

JA	NEE	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zou ik, of iemand die met mij in verband kan worden gebracht, voordeel hebben van of nadelig worden beïnvloed door mijn voorgestelde actie of beslissing?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kunnen er in de toekomst voordelen zijn voor mij die twijfel kunnen oproepen m.b.t. mijn objectiviteit?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Heb of had ik een persoonlijke, professionele of financiële relatie van enig belang met een relevante partij?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zou mijn reputatie, of die van een bekende, vriend of familielid versterkt of beschadigd kunnen worden door de voorgestelde beslissing of actie?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bevind ik, of een vriend, bekende of familielid me in de positie dat ik financieel voor- of nadeel heb op een ondoorzichtige of onverwachte manier?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Heb ik enige persoonlijke of professionele gezichtspunten of vooroordelen die er toe kunnen leiden dat andere redelijkerwijs concluderen dat ik niet de juiste persoon ben om deze kwestie af te handelen?

[17] Managers kunnen deze lijst ter beschikking stellen aan de medewerker om hem/haar te begeleiden.

JA NEE

- Heb ik vanuit mijn privé hoedanigheid op enige manier bijgedragen aan de kwestie waar mijn organisatie zich op dit moment mee bezig houdt?
- Heb ik beloften of toezeggingen gedaan met betrekking tot de kwestie?
- Heb ik een voordeel of 'gastvrijheid' ontvangen van iemand die voordeel kan hebben van mijn voorgestelde beslissing of actie?
- Ben ik lid van een organisatie, club of belangenvereniging of heb ik bepaalde banden of relaties met organisaties of individuen die een bepaald voordeel kunnen hebben bij de door mij voorgestelde beslissing of actie?
- Kan de situatie invloed hebben op mijn toekomstige carrièremogelijkheden buiten mijn huidige officiële taken?
- Kunnen er andere voordelen of factoren zijn die twijfel kunnen oproepen over mijn objectiviteit?
- Heb ik nog steeds twijfels over mijn voorgestelde beslissing of actie?

Welk beeld kunnen anderen hebben?

- Welke inschatting zou een onpartijdige burger maken van de omstandigheden of situatie?
- Kan mijn betrokkenheid bij deze kwestie twijfels oproepen over mijn integriteit of die van mijn organisatie?
- Als ik iemand anders in deze situatie zou zien, zou ik dan vermoeden dat er sprake zou zijn van een geval van belangenverstrengeling?
- Als ik zou deelnemen aan deze actie of beslissing, zou ik er dan problemen mee hebben als mijn collega's of de bevolking zich bewust werden van mijn betrokkenheid en enige associatie of verbinding.
- Hoe zou ik me voelen als er aan mijn acties aandacht zou worden besteed in de media?
- Is de kwestie van publieke belang wanneer de door mij voorgestelde beslissing of actie aan nauwkeurig onderzoek zou worden onderworpen door anderen?

-
- | JA | NEE | Moet ik hulp zoeken? |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Heb ik er vertrouwen in dat ik onpartijdig kan optreden in belang van het publiek? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Voel ik een noodzaak om advies te vragen of de situatie te bespreken met een objectieve partij? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Is de relevante informatie beschikbaar om een juiste inschatting te garanderen? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Weet ik wat er in de gedragscode van mijn organisatie is vastgesteld met betrekking tot belangenverstrengeling. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Voel ik een behoefte om zaken met betrekking tot deze kwestie te bespreken met mijn manager? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ken ik de eventuele consequenties/straffen die relevant kunnen zijn wanneer ik doorga met deze actie of beslissing in een zaak met onopgelost geval van belangenverstrengeling. |

Heb ik het soort belangen herkend?

Zodra u heeft besloten dat er daadwerkelijk sprake is van een belang waarmee belangenverstrengeling kan optreden, is de volgende stap te bepalen of het gaat om een financieel belang. In dat geval kunnen er juridische consequenties optreden als er belangenverstrengeling ontstaat. Het is dan raadzaam om onafhankelijk juridisch advies te vragen wanneer er enige twijfel bestaat. Checklist 5 helpt te bepalen of er sprake is van een dergelijk belang.

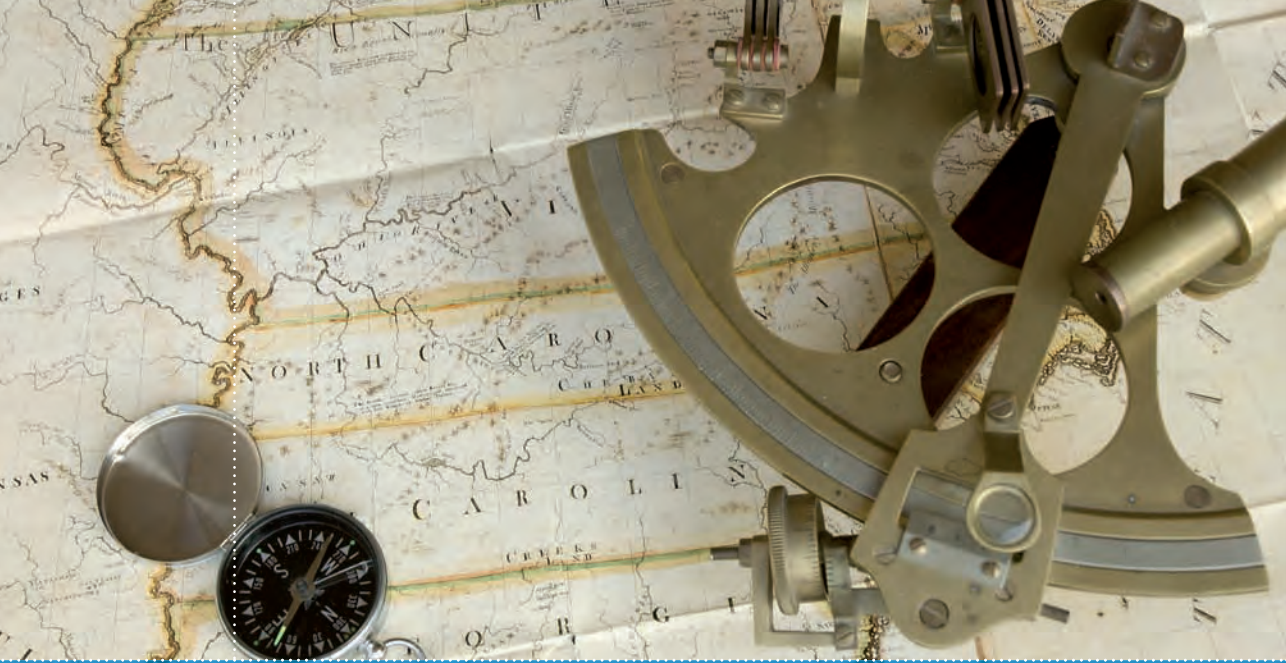
- | JA | NEE | Kan ik nu een beslissing nemen? |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Heb ik vastgesteld of ik toepasselijk, onafhankelijk juridisch en ander onpartijdig advies moet krijgen? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Voel ik me op mijn gemak met mijn beslissing om advies te vragen en met het advies dat ik heb gekregen? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Als ik het niet met het advies eens ben, ben ik dan in staat een verdedigbare zaak te presenteren aan degene die hem negatief hebben beoordeeld? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kan ik bepalen wat de beste optie is om onpartijdigheid, eerlijkheid en het beschermen van de publieke zaak te garanderen? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Verzekert deze optie openheid en transparantie in mijn voorgestelde beslissing of actie? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Heb ik de feiten en omstandigheden t.b.v. mijn evaluatie van de feiten en mijn beslissing over het omgaan met de situatie vastgesteld en vastgelegd? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Zal mijn besluit ertoe leiden dat ik handel op een eerlijke, onpartijdige en objectieve wijze en dat mijn handelen ook zo wordt gezien? |
-

Checklist 6 Monitoren belangenverstrengeling binnen de organisatie

Zodra een organisatie het beleid voor het omgaan met belangenverstrengeling heeft ontwikkeld, is het belangrijk dit regelmatig te herzien en te zorgen voor een goede implementatie in de gehele organisatie. Als onderdeel van het implementatieproces, het beleid en de ondersteunende structuren moet een en ander regelmatig worden geëvalueerd en bijgestuurd om een optimale effectiviteit te verzekeren.

JA NEE

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Hebben managers op alle niveaus hun commitment aan het beleid uitgesproken? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Is het beleid aan iedereen binnen de organisatie kenbaar gemaakt? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Is het beleid eenvoudig toegankelijk voor alle medewerkers? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Zijn alle medewerkers op de hoogte van het beleid en de betekenis daarvan voor hun eigen functioneren? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Is er een verantwoordelijke aangesteld om het beleid te handhaven en toe te zien op de implementatie? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Is er aandacht voor het evalueren en mogelijk herzien van het beleid ? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Worden aanpassingen in het integriteitsbeleid voldoende gecommuniceerd naar de medewerkers? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wordt er tijdens het selecteren en aannemen van nieuwe medewerkers aandacht besteed aan belangenverstrengeling? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wordt er tijdens verschillende bijeenkomsten (zoals wekelijkse vergaderingen) aandacht besteed aan belangenverstrengeling? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Zijn er voorbeelden van situaties van belangenverstrengeling en de wijze waarop daarmee is omgesprongen vastgelegd binnen de organisatie? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Wordt er feedback verzameld van het personeel en de managers met betrekking tot de effectiviteit van het beleid? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Bestaat er een proces dat klachten of verkeerd afgehandelde gevallen opvangt en oplost? |



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
W www.integriteitoverheid.nl