BIOS

BUREAU INTEGRITEITSBEVORDERING OPENBARE SECTOR

HANDREIKING

INTEGRITEITSRAPPORTAGE

VERANTWOORDING AFLEGGEN OVER HET GEVOERDE INTEGRITEITSBELEID

CAOP

BIOS

BUREAU INTEGRITEITSBEVORDERING OPENBARE SECTOR

HANDREIKING

INTEGRITEITSRAPPORTAGE

VERANTWOORDING AFLEGGEN OVER HET GEVOERDE INTEGRITEITSBELEID

CAOP
BIOS

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

Juli 2009

CAOP

Gebruikersvoorwaarden

Deze handreiking is ontwikkeld door BIOS (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector). BIOS, geïnitieerd en ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), is per 1 januari 2009 ondergebracht bij het CAOP, het kennis- en dienstencentrum op het terrein van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen in het publieke domein.
Deze uitgave is ontwikkeld en toepasbaar voor alle overheidsorganisaties. Het intellectuele eigendom berust bij BIOS en is auteursrechtelijk beschermd. Het is niet toegestaan deze handreiking, of delen daarvan, voor andere (commerciële) doeleinden te gebruiken zonder voorafgaande toestemming van BIOS.

Inhoudsopgave

Inleiding 7

1 Nut en noodzaak 9

2 Aanbevelingen 11

3 Een praktische invulling...onderdelen van een rapportage 15

Bijlagen

I Format integriteitsrapportage

II De integriteitscyclus gevisualiseerd

III Borging van integriteit

Inleiding

Elke organisatie is verplicht eenmaal per jaar aan het democratisch gekozen orgaan van de betreffende organisatie verantwoording af te leggen over het gevoerde integriteitsbeleid en de naleving van de gedragscode.[1] In de praktijk blijken organisaties het moeilijk te vinden om hier vorm aan te geven.

Deze handreiking gaat over de keuzes waar organisaties voor staan wanneer zij over integriteit gaan rapporteren. U treft er aanbevelingen en suggesties in aan waarmee u uw eigen integriteitsrapportage op een verantwoorde manier vorm kunt geven. Achtereenvolgens komen aan bod:

- nut en noodzaak van de rapportage;
- aanbevelingen;
- de praktische invulling en de onderdelen van een rapportage.

Deze handreiking sluit nauw aan op de handreiking 'Integriteitsbeleidsplan' (te downloaden via www.integriteitoverheid.nl) en neemt de daarin opgenomen aanbevelingen als uitgangspunt.[2]

De 'Handreiking Integriteitsrapportage' is mede opgesteld op basis van interviews met integriteitscoördinatoren, expertbijeenkomsten en praktijkvoorbeelden. Deze handreiking is een eerste verkenning en uitwerking van het thema 'rapporteren over integriteit' en wordt verder doorontwikkeld op basis van gebruikerservaringen.

[1] Artikel 125quater, onderdeel d, Ambtenarenwet
[2] De handreiking 'I-beleidsplan' is voorzien voor het derde kwartaal 2009.

1 Nut en noodzaak

Waarom is het belangrijk om te rapporteren over het gevoerde integriteitsbeleid? In de eerste plaats omdat u daarmee voldoet aan een wettelijke verplichting. Rapportage is bovendien in het belang van de organisatie zelf en sluit aan bij de groeiende maatschappelijke vraag naar transparantie en verantwoording.[3]

Ook de Algemene Rekenkamer oordeelt dat het belangrijk is om
- integriteitsbeleid te formuleren;
- met rapportages en verslaglegging verantwoording af te leggen over integriteitsbeleid;
- integriteitsbeleid periodiek te evalueren.[4]

De integriteitsrapportage voorziet in de behoefte aan managementinformatie over de uitvoering van het integriteitsbeleid:
- de rapportage maakt de resultaten van het integriteitsbeleid zichtbaar en transparant;
- op basis van een heldere rapportage kan het beleid worden geijkt, bijgesteld en voorzien van nieuwe accenten.

De rapportage biedt kortom een kans om de organisatie op een hoger integriteitsniveau te tillen en daarmee integriteit te borgen binnen de organisatie (zie bijlage III).

Wijze van rapporteren

Volgens de Ambtenarenwet stelt het bevoegd gezag van de overheidsorganisatie, in overeenstemming met het democratisch gekozen orgaan (bijvoorbeeld Tweede Kamer, Provinciale Staten, Raad of Algemeen Bestuur), de wijze vast waarop de organisatie jaarlijks verantwoording

[3] *Maesschalck, J. & M. Suykens, Een integriteitsbeleid in uw lokaal bestuur: een handleiding, Politeia, 2004, p.7-9*

[4] *Algemene Rekenkamer. Zorg voor integriteit. Een nulmeting naar integriteitszorg in 2004. Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-205, 30 087, nrs. 1-2*

aflegt over het gevoerde integriteitsbeleid en over de naleving van de gedragscode.[5]

De memorie van toelichting stelt vrijwel geen eisen aan de wijze waarop u deze rapportage moet vormgeven. Het ligt voor de hand om de rapportage te laten aansluiten bij uw integriteitsbeleidsplan.

Samengevat

Argumenten vóór een integriteits-beleidsrapportage	**Effect**
Transparantie	– Zichtbaarheid en inzichtelijkheid
Sturing	– Richtinggevend – Cyclische input voor een integriteitsbeleidsplan – Borging integriteitsbeleid
Verantwoording	– Invulling van democratische gehalte: helderheid verschaffend aan de burger (democratisch gekozen orgaan) over besteding van overheidsgelden en over overheidshandelen
Verplichting invullen	– Ambtenarenwet – Modelaanpak basisnormen integriteit
Algemeen	– Bijdrage aan de borging van integriteit in de organisatie, door de structurele aandacht die uitgaat van het monitoren voor de (jaarlijkse) rapportage

[5] *Artikel 125quater, onderdeel d, Ambtenarenwet*

2 Aanbevelingen

Formeel heeft 'het bevoegd gezag' de taak te rapporteren aan het democratisch orgaan. Maar het is, zeker in grotere organisaties, verstandig om taken te beleggen, bijvoorbeeld bij een integriteitscoördinator. Welke aanpak verdient aanbeveling?

1 Stel een integriteitsfunctionaris aan

Beleg de verschillende facetten van het integriteitsbeleid, inclusief de voorbereiding van de verantwoording daarover, bij een medewerker die hierin een centrale rol vervult. Zo'n integriteitscoördinator of integriteitsfunctionaris houdt zich op coördinerende wijze bezig met integriteit, hetzij op een bureau integriteit, een meldpunt, een coördinatiepunt, of 'los' in de organisatie. Daarbij is het nadrukkelijk niet de bedoeling dat deze functionaris alle verantwoordelijkheid en werk op zich neemt. Hij functioneert vooral als:

- coördinatiepunt;
- systeemverantwoordelijke;
- stroomlijner van alle deelrapportages;
- aanspreekpunt voor het bevoegd gezag.

Ook heeft hij een toegevoegde waarde in het bewaken van de consistentie van de rapportages en de weerslag daarvan in een meerjarige visie op integriteit.

2 Volg de structuur van het integriteitsbeleidsplan

Bij het vormgeven van een integriteitsrapportage zijn meerdere keuzes te maken:

- wie draagt welke verantwoordelijkheid;
- aan wie, waarover en op welke wijze moet gerapporteerd worden;
- hoe zullen deze gegevens hun weerslag vinden in het beleid.

In het ideale geval sluiten de integriteitsrapportage en het integriteitsbeleidsplan hier op elkaar aan. Begin de rapportage met het schetsen van dit beleidskader. Ook als u nog niet beschikt over een formeel vast-

gesteld integriteitsbeleidsplan, is het raadzaam om deze uitgangspunten in de rapportage op te nemen.

3 Benut aanwezige rapportageprocessen en –lijnen

U kunt onnodige bureaucratie en zware ophanging voorkomen door aan te sluiten bij aanwezige rapportageprocessen en –lijnen. Werkt u al met kwartaal- of halfjaarlijkse rapportages, houd hier dan aan vast en neem integriteit daarin op als thema.
Een jaarlijkse rapportage is wettelijk verplicht. Gebruik de kwartaal- of halfjaarlijkse managementrapportages als input voor de jaarlijkse organisatiebrede rapportage. Houd processen zo kort en simpel mogelijk.
Rapporteren verschillende organisatieonderdelen over integriteit? Integreer dan de verschillende deelrapportages tot één overkoepelende integriteitsrapportage. Het voordeel daarvan is dat er veel concreter op gestuurd en van geleerd kan worden.

4 Respecteer de privacy van medewerkers

Voorkom dat de rapportage de privacy van medewerkers schendt, bijvoorbeeld in de rapportages die vertrouwenspersonen maken of in gedetailleerde informatie via een meldpunt, over meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen. Laat deze casuïstiek slechts op hoofdpunten en in geanonimiseerde vorm terugkomen in de geïntegreerde rapportage.

5 Verbind cijfermatige data met de strategische analyse

Het is aan te bevelen om in de rapportage in ieder geval een cijfermatig deel en een strategisch deel op te nemen. Cijfers zonder toelichting hebben slechts een beperkte waarde en strategische overwegingen krijgen meer zeggingskracht met een cijfermatige onderbouwing.

6 Maak de rapportage organisatiebreed bekend

Ofschoon de rapportage primair gericht is aan het democratisch gekozen orgaan, is het goed om de eindrapportage, en waar mogelijk ook de deelrapportages, intern bekend te stellen. Gebruik bijvoorbeeld het intranet om de ondernemingsraad en de medewerkers te informeren.
De organisatie kan er ook voor kiezen om de eindrapportage via de website aan de burger bekend te maken.

7 Rapporteer niet alleen mondeling

Het uitsluitend mondeling rapporteren is af te raden. Een mondelinge rapportage vervliegt snel. Bovendien is het moeilijk om op basis hiervan beleid te ontwikkelen en te sturen op implementatie.
De medewerkers die belast zijn met het integriteitsdossier overleggen vanzelfsprekend regelmatig met het bevoegd gezag. Direct of via de centrale integriteitsfunctionaris of –coördinator. Dit overleg volstaat echter niet om het onderwerp te borgen en om aan de wettelijke verplichting te voldoen.

8 Rapporteer structureel

Periodiek en structureel verantwoording afleggen, helpt bij de structurele verankering van het onderwerp integriteit in de organisatie.
Als u het onderwerp integriteit alleen in rapportages opneemt wanneer er sprake is van schendingen of risico's (de zogenoemde uitzonderingsrapportage), suggereert u daarmee dat de aandacht voor integriteit een gelegenheidsonderwerp is en geen deel uitmaakt van structureel beleid. Hiermee verwordt integriteit tot een incidentgedreven onderwerp met een (te) sterk accent op het aspect handhaving.
Goed werkgeverschap behelst juist dat de organisatie zich permanent verplicht tot het voeren van preventief beleid dat medewerkers beschermt tegen integriteitsrisico's en -dilemma's.

Samengevat

Aanbevelingen

1. Stel een functionaris aan die het bevoegde gezag bij het integriteitsbeleid ondersteunt en adviseert.
2. Baseer de inhoud van de rapportage op de doelstellingen zoals geformuleerd in het (integrale) integriteitsbeleidsplan.
3. Integreer en benut bestaande rapportagestructuren en –lijnen.
4. Communiceer en publiceer op hoofdlijnen en haal privacygevoelige informatie uit de algemene rapportage.[6]
5. Beperk de rapportage niet tot alleen een cijfermatig of alleen een strategisch deel: beide onderbouwen elkaar wederzijds en bieden meerwaarde aan het beleid.
6. Maak het integriteitsbeleid van uw organisatie transparant door de eindrapportage te publiceren.

Valkuilen

1. Gebrek aan centrale coördinatie en aan integraliteit van betrokken disciplines houdt dwarsverbanden en niveaus van deelrapportages onzichtbaar.
2. Mondelinge rapportage vervliegt en voldoet niet aan de wettelijke verplichting.
3. Uitzonderingsrapportage:
   - leidt tot eenzijdige belichting van het onderwerp;
   - suggereert dat de aandacht voor integriteit zich beperkt tot incidenten oplossen en geen onderdeel is van de bedrijfsvoering;
   - geeft een onjuiste invulling van het begrip ‘goed werkgeverschap’.

[6] *Mede gezien eventuele verzoeken op grond van de Wet Openbaarheid van Bestuur (okt. 1991)*

3 Een praktische invulling... onderdelen van een rapportage

Hoewel de meerderheid van de overheidsorganisaties rapporteert over de onderzoeksresultaten na melding van een vermoedelijke misstand, blijkt uit onderzoek dat zij nog moeite hebben met de verplichting om (structureel) te rapporteren over het integriteitsbeleid.[7]

Redenen hiervoor zijn, net als bij het integriteitsbeleidsplan, een gebrek aan capaciteit en middelen, maar zeker ook de fragmentatie van het integriteitsbeleid binnen (veel) overheidsorganisaties. Ook het feit dat het een nieuwe eis betreft, speelt natuurlijk mee.

Allesomvattende rapportages worden vanwege hun omvang meestal onvoldoende gelezen. Zorg voor een heldere en functionele rapportage met alleen de onderwerpen die relevant zijn voor het democratisch gekozen orgaan, voor het management en de ondernemingsraad.
Zeker wanneer u al in het beleidsplan een heldere visie hebt geformuleerd en duidelijke keuzes gemaakt, hoeft de rapportage geen lijvig document te worden.

Opbouw van een integrale verantwoording

In de praktijk zal de organisatie op een aantal niveaus moeten rapporteren om uiteindelijk te kunnen komen tot een bruikbare invulling van de wettelijke verplichting.[8] Aan het democratisch gekozen orgaan zult u immers vooral op hoofdlijnen en strategisch rapporteren, terwijl de onderliggende managementrapportages meer kwantitatief van aard zijn.

[7] *Inventarisatie integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie 2008, BZK april 2008.*
[8] *Zie hiervoor ook bijlage 2, 'de integriteitscyclus gevisualiseerd'.*

– Kader: integriteitsbeleid

In het ideale geval bepaalt het integriteitsbeleidsplan het kader van de rapportage. Zo'n beleidsplan heeft doorgaans een looptijd van meerdere jaren. U kunt als kader de volgende keuzes vastleggen:

- de wijze waarop de organisatie het beleid wil evalueren en monitoren;
- het niveau waarop en de vorm waarin de organisatie rapporteert (ordening en presentatie);
- waarover de organisatie rapporteert;
- wie rapporteert (centrale en decentrale verantwoordelijkheden);
- aan wie is de rapportage gericht (centrale en decentrale verantwoordelijkheden);
- frequentie van rapporteren;
- looptijd van het integriteitsbeleidsplan.

Beschikt de organisatie over een integriteitsbeleidsplan? Dan is het goed de daarin opgenomen ambities kort samen te vatten in de jaarlijkse integriteitsrapportage. Het ligt bovendien in de rede om de opzet en structuur van het beleidsplan te volgen bij de rapportage.

– Strategische managementparagraaf

De medewerker die de centrale coördinatie van het integriteitsdossier voor zijn rekening neemt, kan voor het democratisch orgaan een jaarlijkse integriteitsrapportage op hoofdlijnen destilleren uit de hierna beschreven 'uitvoeringsrapportages' (de basis).

In de strategische managementparagraaf:

- vindt het democratisch gekozen orgaan een managementsamenvatting/aggregatie van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de opgeleverde data en eventueel daarin te onderscheiden trends.
  Indien beschikbaar: maak een vergelijking tussen de cijfers van voorgaande jaren en de huidige cijfers, eventueel aangevuld met inzichten naar aanleiding van benchmarks.
  Dit is dus de plaats voor een overzicht van het integriteitsniveau van de verschillende onderdelen van de organisatie, inclusief de acties die nodig zijn om op een hoger niveau te komen;

- besteedt u bij voorkeur ook expliciet aandacht aan actualiteiten en risico's op grond van een risicoanalyse;
- kunt u een overzicht opnemen van de relevante wijzigingen in wet- en regelgeving, evenals de mate waarin de organisatie voldoet aan de Ambtenarenwet en de minimale 'basisnormen';
- hoort tot slot informatie over de consequenties van het bovenstaande voor de ambities van de organisatie op integriteitsterrein en voor het integriteitsbeleidsplan. Leidende vragen zijn waar moet het beleid worden bijgesteld of geïntensiveerd en welke accenten/prioriteiten zijn op korte termijn nodig op het gebied van doelen, middelen en planning?
  Dit vormt tevens een eerste aanzet tot een nieuw activiteitenplan voor het komende jaar.

Meerjarenrapportage

Stel na het verstrijken van de looptijd van het integriteitsbeleidsplan een uitgebreidere meerjarenrapportage op. De uitkomst daarvan verschaft goed inzicht in de resultaten van het gevoerde beleid en is bovendien uitermate geschikt als opstap voor het volgende integriteitsbeleidsplan. Hiermee is dan de gehele cyclus voltooid.

De basis: overzicht en analyse van de kwalitatieve en kwantitatieve data

Aan de basis van de jaarlijkse rapportage staan de (uitvoerings)rapportages van de medewerkers die op verschillende deelaspecten belast zijn met het integriteitsdossier. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de beveiligingsambtenaar, vertrouwenspersonen, hoofden p&o, juridische zaken, financiën, etc.
Deze rapportages zullen sterk gericht zijn op de implementatie en uitvoering van het activiteitenjaarplan. Met name in dit onderdeel komt de vraag aan de orde in hoeverre de inzet van de instrumenten en de daarbij betrokkenen aan de verwachtingen voldoet.

Ofschoon de eerdergenoemde centrale integriteitsfunctionaris het organisatiebreed overzicht en analyse van de kwalitatieve en kwantitatieve data verzorgt, komt de aanzet/input daartoe dus van de deelverantwoordelijken op de verschillende organisatieonderdelen, dossiers en beleidsterreinen.

Indien gewenst kunt u in het kwalitatieve onderdeel een overzicht opnemen van externe activiteiten (deelname aan overlegfora, gemeenschappelijke activiteiten met andere organisaties e.d.).

Bij een overzicht van de kwantitatieve data kunt u onder meer denken aan:
- afgenomen ambtseden of beloften;
- registratie van nevenwerkzaamheden, van financiële belangen en van bezit en transacties in effecten;
- registratie van incidenten/vermoedelijke misstanden/verrichte onderzoeken, inclusief resultaten;
- gesprekken met de vertrouwenspersoon (mede gezien de privacygevoeligheid op hoofdlijnen en niet tot individuele personen herleidbaar);
- adviezen gegeven door het bureau of meldpunt Integriteit;
- inzet van instrumenten;
- uitgevoerde trainingen, workshops, seminars en bewustzijncampagnes.

Het mag duidelijk zijn dat deze overzichten zeer zorgvuldig tot stand moeten komen aangezien zij de basis vormen voor alle analyses in de organisatiebrede rapportage.

Samengevat

Is het integriteitsbeleid gefragmenteerd, dan bemoeilijkt dat het rapporteren.
Een goede rapportage is bij voorkeur gebaseerd op een integraal beleidsplan. De rapportage hoeft dan geen lijvig, uitgebreid document te zijn.
Verantwoording afleggen met een rapportage is het sluitstuk van het (meer)jaarlijks proces van integriteitsbevordering.

Een goede rapportage vertoont de volgende opbouw:
– kader: de gemaakte keuzes (liefst bepaald door een integraal integriteitsbeleidsplan): thema van de evaluatie, wijze van monitoren en van rapporteren;
– strategische managementparagraaf, analyse van:
  – de mate waarin het gevoerde beleid en de ingezette middelen voldoen aan de gestelde verwachtingen;
  – de succes- of faalfactoren die daaraan ten grondslag lagen;
  – de gewenste aanpassingen voor het integriteitsbeleid (verbeteracties en ambities voor volgende jaren). Afhankelijk van de looptijd tevens een aanzet tot een nieuw integriteitsbeleidsplan.
– basis: deelrapportages over de implementatie en uitvoering van het activiteitenjaarplan. De deelverantwoordelijken dienen de cijfermatige overzichten van ingezette instrumenten zeer zorgvuldig op te maken, deze overzichten vormen immers de basis voor alle analyses in de rapportage.

Bijlagen

I Format integriteitsrapportage
II De integriteitscyclus gevisualiseerd
III Borging van integriteit

I Format integriteitsrapportage

Integriteitsrapportage <organisatie(-onderdeel)>

Steller: Versie:
Vastgesteld door: Datum:

A. Kader:

- visie en doelstellingen op het gebied van integriteit(sbeleid), eventueel op basis van een meerjarig integriteitsbeleidsplan;
- doelstellingen uit het activiteitenjaarplan.

(NB: houd, voor de herkenbaarheid, bij elk onderdeel van de rapportage de thematiek van het integriteitsbeleidsplan aan)

B. Strategische/tactische managementparagraaf:

- managementsamenvatting van onderdelen C en D met daarin te onderscheiden trends;
- duiding van actuele risico's/omgevingsanalyse;
- consequenties voor de doelstellingen/het integriteitsbeleidsplan;
- opstap naar nieuw activiteitenplan > accenten/prioriteiten in doelstellingen (kader), middelen en planning.

C. Kwalitatieve analyse:

- voldoen de ingezette middelen in de organisatie aan de verwachtingen: een 'werkt het'-indicatie;
- wat waren daarbij de eventuele succes- en faalfactoren?

D. Cijfermatige analyse (output) aan de hand van prestatie-indicatoren

Zet de resultaten af tegen de gemaakte afspraken in het activiteitenplan. Denk bijvoorbeeld aan de volgende aantallen:

- keren dat ambtseed of –belofte is afgenomen;
- meldingen van vermoedelijke misstanden;
- verrichte integriteitsonderzoeken (en de resultaten ervan);
- integriteitsincidenten (en de genomen acties);
- ontvangen klachten (zowel intern als extern);
- gesprekken van de vertrouwenspersoon;
- uitgevoerde trainingen, cursussen, workshops, conferenties, campagnes;
- adviezen van bureau Integriteit.

Als inspiratie kunt u, behalve deze handreiking en het format, veel goede voorbeelden van overheidsorganisaties raadplegen op www.integriteitoverheid.nl.

II De integriteitscyclus gevisualiseerd

Toelichting:
In deze bijlage is de werking van de integriteitscyclus visueel gemaakt. Het principe is afgeleid van de 'Deming-cirkel', een model dat de Amerikaanse statisticus William Edwards Deming ontwikkelde voor kwaliteitsverbetering.

De 'Deming-cirkel' is toepasbaar binnen alle organisaties. De werking is gebaseerd op het cyclisch en sequentieel uitvoeren van vier activiteiten:

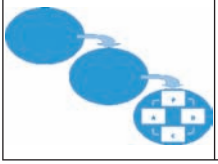
1. PLAN: stel een plan op voor de uitvoering van processen en stel normen en concrete doelstellingen vast;
2. DO: voer de geplande processen uit;
3. CHECK: controleer de processen op uitvoering en registreer afwijkingen van de norm. Meet de beoogde resultaten;
4. ACT: evalueer afwijkingen en resultaten en neem actie. Herontwerp indien nodig de processen, voordat ze opnieuw worden uitgevoerd.

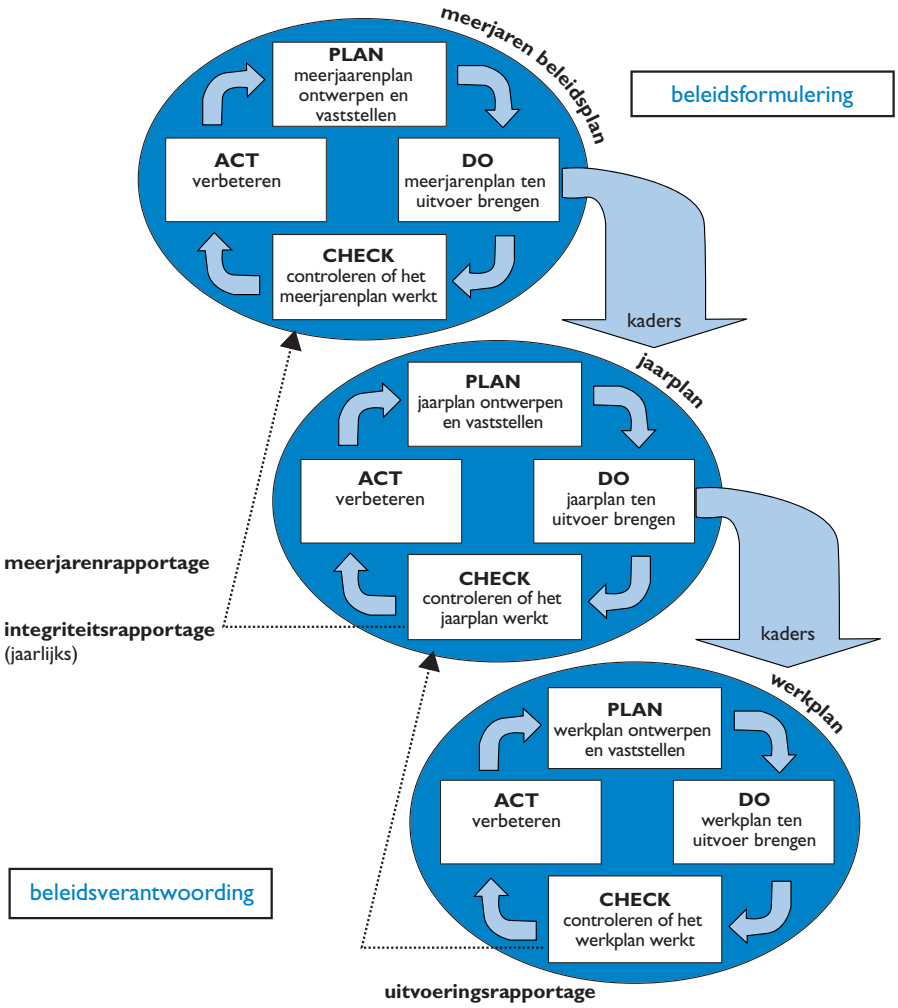
Als u dit principe in uw bedrijfsvoering verankert, verbetert en borgt u daarmee de structurele aandacht voor (de kwaliteit van) integriteit. Dat helpt uw organisatie om gericht op het onderwerp te sturen en biedt een belangrijke bron bij de wettelijk voorgeschreven verantwoording van het gevoerde integriteitsbeleid.

De 'Deming-cirkel' (ook wel: PDCA-cirkel) bekleedt ook een prominente positie binnen het INK-model dat steeds meer ingang vindt binnen de overheid. Maar wij hebben dit model vooral gekozen omdat het geschikt is om de relatie tussen beleidsformulering en de beleidsverantwoording (rapportage) inzichtelijk te maken.

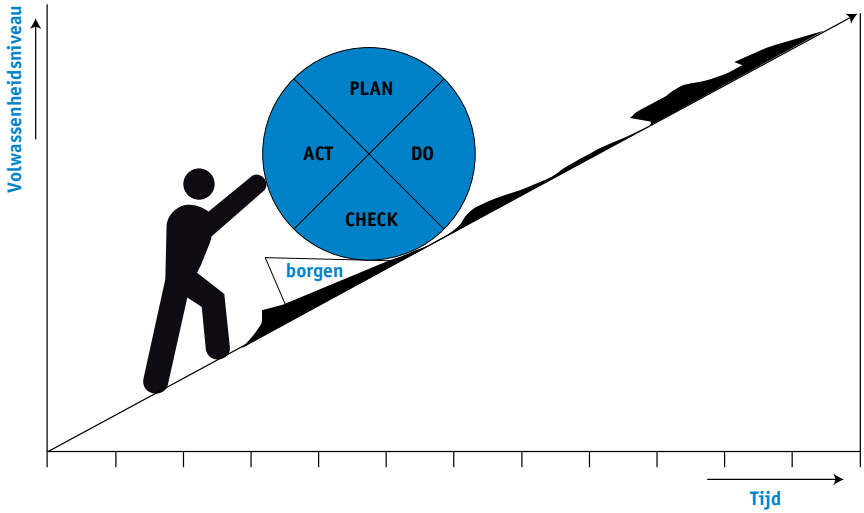
De doorvertaling van de strategische naar de operationale beleids*plannen* (van meerjarenplan tot werkplan) verloopt over de rechterzijde van het model, van boven (centraal niveau) naar beneden (lokaal niveau). Vervolgens vindt de managementinformatie vanuit het lokale niveau, in de vorm van beleids*rapportages*, de weg naar het centrale niveau via de linkerzijde van het model.

In de visualisering van de integriteitscyclus op de volgende pagina's is gekozen voor drie lagen, maar dat kunnen er ook meer of minder zijn. Het aantal is voornamelijk gekoppeld aan het sturingsmodel van een organisatie. Hieronder geven wij nog een korte toelichting op de verschillende niveaus in het model.

Organisatorische positie/niveau	toelichting op visualisatie integriteitscyclus (pag. 28)
centraal/ strategisch	De bovenste cirkel speelt zich af op het allerhoogste niveau van een organisatie. Dit is het niveau waarop: – het bevoegde gezag strategische keuzes maakt; – het meerjarenbeleid wordt geformuleerd; – de eindverantwoordelijkheid ligt. Op centraal niveau wordt jaarlijks aan het democratische orgaan verantwoording afgelegd over het integriteitsbeleid, op basis van jaarlijkse rapportages. Na een aantal jaren kunnen de jaarrapportages worden geaggregeerd tot een meerjarenrapportage. Op basis daarvan kan het meerjarenbeleidsplan worden bijgesteld.
(de)centraal/ tactisch	De middelste cirkel kan zich zowel op decentraal als op centraal niveau afspelen, afhankelijk van de wijze waarop uw organisatie is ingericht. Sommige organisaties hebben, naast een centraal geformuleerd meerjarenplan, ook centrale jaarplannen. Andere organisaties maken de vertaling naar de jaarplannen op decentraal niveau. Doorgaans zijn het dan divisiemanagers of directeuren die deze plannen opstellen als afgeleiden van het meerjarenbeleidsplan. De jaarplannen bevatten concrete, tijdgebonden voorstellen, gericht op het realiseren van de centrale doelstelling. De managers leggen hierover periodiek verantwoording af aan het centrale niveau. Het verantwoordingsmateriaal wordt gebruikt om het beleid bij te sturen en zo nodig te verbeteren. De kwaliteit van het integriteitsbeleid wint sterk aan kracht als de managers die zich over het beleid moeten verantwoorden, daartoe gehouden zijn door afspraken in hun eigen managementcontract of werkplan. Werkt u met dergelijke afspraken, zorg er dan wel voor dat ze concreet (SMART) zijn.
lokaal/ operationeel 	De onderste cirkel speelt zich meestal af op het niveau van afdelingshoofden. Zij stellen, op basis van de jaarplannen, werkplannen op met concrete operationele acties en activiteiten. In de verantwoordingssystematiek levert dit niveau de uitvoeringsrapportages.


meerjaren beleidsplan
beleidsformulering
PLAN
meerjaarenplan ontwerpen en vaststellen
DO
meerjarenplan ten uitvoer brengen
CHECK
controleren of het meerjarenplan werkt
ACT
verbeteren
kaders
jaarplan
PLAN
jaarplan ontwerpen en vaststellen
DO
jaarplan ten uitvoer brengen
CHECK
controleren of het jaarplan werkt
ACT
verbeteren
meerjarenrapportage
integriteitsrapportage
(jaarlijks)
kaders
werkplan
PLAN
werkplan ontwerpen en vaststellen
DO
werkplan ten uitvoer brengen
CHECK
controleren of het werkplan werkt
ACT
verbeteren
beleidsverantwoording
uitvoeringsrapportage

III Borging van integriteit



BIOS

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

CAOP