Handreiking integriteitsbeleid

Vlaamse overheid

19/12/2014
www.bestuurszaken.be/handreiking-integriteit

Inleiding

Wat is integriteit en het integriteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid?

De Vlaamse overheid definieert het begrip integriteit als '*het handelen in overeenstemming met geschreven en ongeschreven waarden en normen die uitdrukking geven aan begrippen als rechtschapenheid, onschendbaarheid, onkreukbaarheid, zorgvuldigheid, zuiverheid van oogmerk, willens en wetens te goeder trouw zijn, betrouwbaarheid en geloofwaardigheid.*'

Of kortweg het **correct omgaan met mensen en middelen door iedereen** (van de top tot het operationele niveau). Deze ruime definitie sluit aan bij de ruime visie op het integriteitsbeleid van de Vlaamse Regering, die veel meer inhoudt dan de preventie en aanpak van corruptie en fraude. Integriteit vormt de basis voor het **vertrouwen van burgers in de overheid**. De Vlaamse overheid streeft dit **vertrouwen** na, naast haar andere waarden: **openheid, daadkracht en wendbaarheid.**

Het integriteitsbeleid bundelt de regels, normen en waarden die richting geven aan het dagelijks handelen van de medewerkers van de Vlaamse overheid. Elke organisatie kent regels, procedures… die elk een klein deeltje van een integriteitsbeleid invullen. Zaak is deze deeltjes samen te voegen, op elkaar af te stemmen en waar nodig aan te vullen om tot een **geïntegreerd en gecoördineerd integriteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid** te evolueren. Dergelijk integriteitsbeleid heeft een positieve invloed op het vertrouwen van burgers en bedrijven in de Vlaamse overheid. Het integriteitsbeleid van de Vlaamse overheid is een **combinatie van stimuleren en controleren** en steunt op **drie pijlers**: preventie, controle/detectie en reactie/sanctie.

Meer informatie over integriteit en het integriteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid vindt u op: http://www.bestuurszaken.be/integriteit en http://www.bestuurszaken.be/integriteit-binnen-de-vlaamse-overheid.

Meer informatie over de waarden van de Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/waarden-vlaamse-overheid.

Waarvoor dient deze handreiking?

Deze handreiking is een **doorvertaling van de leidraad interne controle/organisatiebeheersing** op vlak van integriteit en vormt een **hulpmiddel** om met uw organisatie te evolueren naar een **geïntegreerd en gecoördineerd integriteitsbeleid.**

Doelen van de handreiking:

- (zelf) evaluatie van het interne controlesysteem
- gericht op het integriteitsbeleid van de organisatie

(Zelf) Evaluatie van het systeem van organisatiebeheersing

De leidraad interne controle/organisatiebeheersing wordt in de Vlaamse administratie gehanteerd als instrument om een systeem van organisatiebeheersing uit te bouwen en te optimaliseren. De leidraad, afgestemd op de specifieke context van de Vlaamse overheid, geeft aan de hand van beheersdoelstellingen aan welke beheersmaatregelen aanwezig moeten zijn om te komen tot een redelijke beheersing van de activiteiten of processen. Met de leidraad kunnen organisaties hun systeem van organisatiebeheersing zelf evalueren. Meer informatie over de leidraad interne controle/organisatiebeheersing vindt u op: http://www.bestuurszaken.be/herwerkte-leidraad-interne-controleorganisatiebeheersing-2015.

Deze handreiking integriteitsbeleid probeert naar analogie een instrument te zijn om **het onderdeel integriteit van het systeem van organisatiebeheersin**g uit te bouwen en te optimaliseren. Deze handreiking helpt u immers de **beheersdoelstellingen en beheersmaatregelen m.b.t. integriteit te onderzoeken, te evalueren en bij te sturen** om in uw organisatie een gecoördineerd en geïntegreerd integriteitsbeleid uit te bouwen**.**

Hoewel de voorgestelde thema's en beheersdoelstellingen als essentieel worden beschouwd voor interne controle m.b.t. het integriteitsbeleid, is het niet zo dat de hele handreiking als een checklist moet worden doorlopen. De verantwoordelijke voor de evaluatie kan de handreiking als een inspiratiebron gebruiken en zelf prioriteiten leggen, de handreiking herwerken, aanvullen,… zodat er op maat van de organisatie gewerkt wordt.

Gericht op het integriteitsbeleid van de organisatie

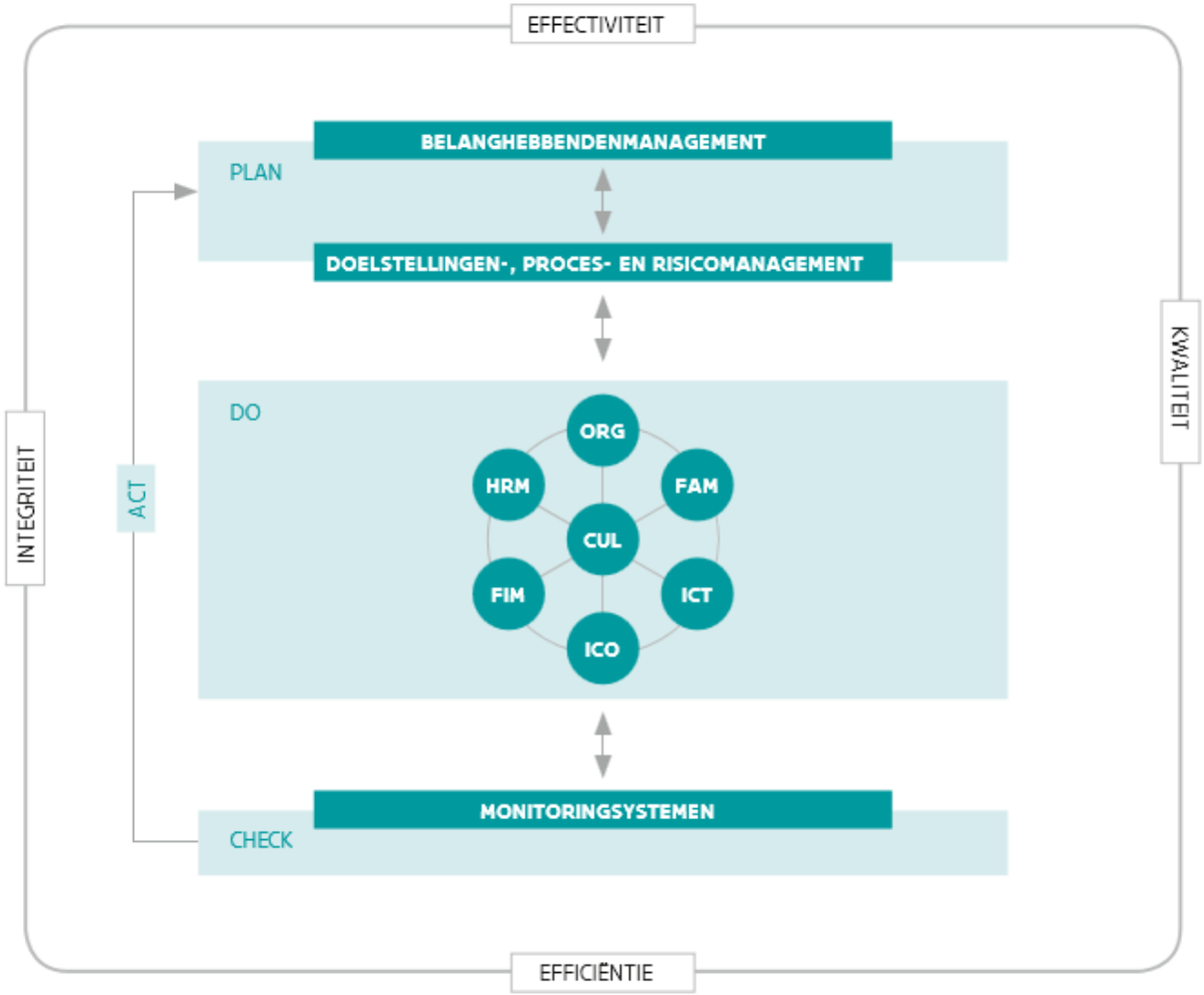
De handreiking kan gebruikt worden als **methodiek om het integriteitsbeleid vorm te geven op maat van de organisatie.** Het succes van een effectief integriteitsbeleid, net als van een goede organisatiebeheersing, zit in maatwerk. Niet alle beheersdoelstellingen en beheersmaatregelen zijn even belangrijk voor iedere organisatie en hebben dus niet hetzelfde gewicht. Iedere organisatie moet voor zichzelf bepalen wat haar noden en risico's zijn op vlak van integriteit (risicoanalyse integriteit) en welke beheersmaatregelen ze dient uit te werken om de risico's van de organisatie beperken.

Meer informatie over het opstellen van een integriteitsbeleid vindt u op: http://www.bestuurszaken.be/integriteitsbeleid-voor-uw-entiteit-0.

Meer informatie over risicoanalyse integriteit vindt u op: http://www.bestuurszaken.be/risicoanalyse-integriteit.

Model van de organisatiebeheersing

Zie ook leidraad interne controle/organisatiebeheersing p. 6-7. Schematisch kan het model voor organisatiebeheersing zo worden voorgesteld:



Tien thema's

Doelstellingen-, proces- en risicomanagement
Belanghebbendenmanagement
Monitoring
Organisatiestructuur (ORG)
HRM
Organisatiecultuur (CUL)
Informatie en communicatie (ICO)
Financieel management (FIM)
Facilitymanagement (FAM)
ICT

Vier globale doelstellingen (EIKE)

Integriteit
Effectiviteit
Efficiëntie
Kwaliteit

- **Integriteit**, volgens de leidraad interne controle/organisatiebeheersing 'het handelen volgens vooropgestelde waarden en normen', is een van de vier **globale doelstellingen** uit het model van de organisatiebeheersing, naast effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit. Deze vier doelstellingen noemen we ook de EIKE-doelstellingen.
- Deze handreiking is **een vertaling van de leidraad interne controle/organisatiebeheersing** en behandelt dezelfde **10 thema's**. Deze staan niet los van elkaar. Elk thema heeft tal van raakpunten met de andere thema's. Tussen de thema's bestaat een voortdurende wisselwerking. Elk van deze thema's speelt een rol bij de 4 globale doelstellingen, nl. het bereiken van een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere werking van de organisatie.
- Per thema zijn één of meerdere **beheersdoelstellingen** uit de leidraad interne controle/organisatiebeheersing geformuleerd die van **belang zijn voor het integriteitsbeleid**. De andere doelstellingen uit de leidraad zijn natuurlijk ook van belang om te komen tot een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere werking van de organisatie. Hier wordt de focus gelegd op integriteit.
- Bij elke beheersdoelstelling worden één of meerdere mogelijke **beheersmaatregelen** (activiteiten, procedures,…) geformuleerd die opgenomen kunnen worden in het integriteitsbeleidsplan van een organisatie en bijdragen tot de realisatie van de beheersdoelstelling. De beheersdoelstellingen verduidelijken hierbij wat de eigenlijke bedoeling is van de beheersmaatregelen. Deze lijst van beheersmaatregelen is noch exhaustief, noch verplichtend en kan dan ook niet gebruikt worden als afvinklijst.
- In het onderzoek dient niet alleen te worden gekeken of de gepaste beheersmaatregelen al dan niet aanwezig zijn, maar dient de effectiviteit ervan ook te worden aangetoond aan de hand van verantwoordingsstukken. Daarom is in de handreiking een derde kolom voorzien waarin bv. wordt aangegeven welk document of welke actie een **concretisering of resultaat** kan vormen van de **aanwezigheid en effectiviteit van de beheersmaatregel.** Deze lijst is niet exhaustief en moet in functie van de eigen organisatie worden gefilterd en aangepast. Om de kwaliteit van een beheersingsmaatregel te toetsen, kunnen volgende vragen gesteld worden:
    - Biedt de beheersmaatregel een gepaste afdekking van de organisatiespecifieke integriteitsrisico's (onder meer m.b.t. kwetsbare functies, handelingen, situaties en/of personen)?
    - Past de beheersmaatregel binnen de strategie van de organisatie en is de maatregel gelinkt aan andere aanpakken?
    - Wordt de maatregel overal in de organisatie toegepast op een gestructureerde of op een ad hoc manier?
    - Meet de organisatie de effectiviteit van de aanpak en de mate van toepassing? Stuurt de organisatie de aanpak bij?

Thema's van de organisatiebeheersing

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 12-18.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
De processen zijn in overeenstemming met de regelgeving en verlopen efficiënt.	De organisatie respecteert de bestaande regelgeving en procedures bij het uittekenen van de processen. Als de regelgeving wijzigt, past zij de processen aan. De organisatie tekent de processen zodanig uit dat de beschikbare middelen zo zuinig mogelijk worden ingezet om de output te behalen. Van elk proces kent men de volledige kostprijs die ermee gepaard gaat. Het moet duidelijk zijn welke regelgeving welke processen veroorzaken.	Inventaris van processen, werkinstructies… die aan specifieke wet- of regelgeving gekoppeld zijn. Specifiek(e) proces(sen) met duidelijke toewijzing van verantwoordelijke(n) om de relevante processen, werkinstructies… aan te passen wanneer wijzigingen aan wet- of regelgeving daartoe aanleiding geven. Toezicht op de naleving van de conform de geldende regelgeving uitgewerkte procedures. Personeelsleden die actief zijn in kwetsbare functies, processen en/of situaties zijn op de hoogte van • het eventuele (interne) toezicht dat op hun handelen is voorzien; • het toezicht dat zijzelf eventueel dienen uit te voeren op handelingen van anderen (collega's of externen).
Bij het vastleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden,	De organisatie vermijdt dat binnen een proces(keten) de uitvoerings- en beslissingsmacht bij één functie/medewerker zit.	Procesbeschrijvingen en organigrammen met voldoende aandacht voor functiescheiding. Er wordt dus over gewaakt dat solistisch (monopolitisch) handelen en

wordt het principe van functiescheiding in acht genomen.		monopolieposities niet voorkomen. Processen worden zodanig opgezet dat ze mogelijke integriteitsrisico's zoveel mogelijk beperken. Er wordt geregeld afgetoetst of opeenvolgende processtappen in het kader van functiescheiding inhoudelijk correct worden uitgevoerd, opdat iedereen zijn/haar rol ten volle vervult. Een cascade van opeenvolgende goedkeuringen zonder effectieve controles of inhoudelijke betekenis, moet steeds uitgesloten worden.
Binnen de organisatie is er een vaste aanpak om de risico's (bedreigingen en opportuniteiten) te identificeren, te evalueren en te beheersen (te managen).	De keuze van strategische en operationele doelstellingen steunt op een omgevingsanalyse waarbij de sterktes en zwaktes (interne risico's) en kansen en bedreigingen (externe risico's) worden geïdentificeerd en geanalyseerd. Het management gebruikt een (gestandaardiseerde) methodiek om interne en externe risico's te identificeren op het niveau van de kernopdrachten. De geïdentificeerde risico's worden geëvalueerd zodat de nodige beheersmaatregelen kunnen worden getroffen in functie van de prioriteiten en op het meest gepaste niveau binnen de organisatie. Integriteitsrisico's worden opgelijst en opgevolgd. Zo is o.a. bekend welke de kwetsbare functies/handelingen/situaties zijn en wordt het integriteitsbeleid regelmatig geëvalueerd op leemtes. Crisisbeheer is uitgebouwd volgens de vier fasen van crisisbeheer: preventie, plannen/implementeren van crisisteam, beantwoorden van crisis en continu herstel.	Inventaris van meest pertinente kwetsbare handelingen/situaties/functies bv. de omgang met derden (belanghebbenden, leveranciers, klanten, …), nevenfuncties en cumulaties… Deze lijst/inventaris wordt actueel gehouden.. De integriteitsborging (risico's en maatregelen) wordt compact gedocumenteerd. Richtlijnen voor omgang met derden (belanghebbenden, leveranciers, klanten, …). Weerbaarheidstrainingen, dilemmatrainingen en afspraken om medewerkers te wapenen om beter te kunnen omgaan met externe druk en met situaties waarin de vooropgestelde waarden en normen onder druk komen te staan. Wanneer externe druk voorkomt, is duidelijk waar en hoe dit gemeld moet worden. Waar mogelijk wordt ook gewerkt met een vorm van rotatiesysteem. Er zijn duidelijke richtlijnen voor het melden van nevenfuncties en van directe of indirecte banden met

	Wijzigingen of veranderingen, zowel intern als extern (veranderende regelgeving, technologische vernieuwingen en ontwikkelingen, …), worden continu opgevolgd en gescreend op mogelijke risico's. Hiermee wordt rekening gehouden bij de periodieke analyses.	derden waarmee men professioneel kan worden geconfronteerd. Ook is duidelijk wie de behandeling kan afhandelen van dossiers waar u zelf bij betrokken bent. De organisatie en haar leidinggevenden beschikken over een lijst van gemelde nevenfuncties en relaties m.b.t. derden. Bij crisissen ziet de organisatie erop toe dat de bestaande beheersmaatregelen m.b.t. integriteitsrisico's zoveel mogelijk in voege blijven. De organisatie is alert voor (nieuwe) integriteitsrisico's die ontstaan door de crisissituatie en neemt de nodige maatregelen om deze risico's te beheersen. Periodieke analyses n.a.v. wijzigingen of veranderingen, zowel intern als extern (veranderende regelgeving, technologische vernieuwingen en ontwikkelingen…) bevatten een expliciet onderdeel m.b.t. integriteitsrisico's (impact op bestaande of creatie van nieuwe kwetsbare functies/handelingen/situaties, analyse van frauderisico's...).

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- Risicoanalyse integriteit: http://www.bestuurszaken.be/risicoanalyse-integriteit
- Handleiding identificeren van kwetsbare functies: http://www.bestuurszaken.be/kwetsbare-functies
- Afspraken uit de deontologische code van de Vlaamse overheid die nuttig zijn voor derden (belanghebbenden, leveranciers, klanten, …): Modelbrief integriteit bij samenwerking met externe partners en leveranciers
- Dilemmatrainingen: http://www.bestuurszaken.be/vorming-trainingen
- Regelgeving m.b.t. onverenigbaarheden en cumulaties van beroepsactiviteiten: http://www.bestuurszaken.be/BVR_indexD02
- Handleiding crisiscommunicatie integriteitsschendingen: www.bestuurszaken.be/instrumenten-integriteit

2. Belanghebbendenmanagement

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 20-24.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
De organisatie bepaalt vooraf in welke mate zij de externe belanghebbenden kan en moet betrekken.	De organisatie ontwikkelt een zicht op de reden en in welke mate ze de belanghebbenden wil betrekken. De organisatie gaat hierbij na in welke mate: • de doelstellingen van de organisatie beter worden behaald door de inspraak van de belanghebbenden; • de dienstverlening van de organisatie zich leent voor inspraak van de belanghebbenden; • de organisatie interne capaciteit/expertise en/of tijd, geld en middelen kan vrijmaken of voorzien voor het betrekken van de belanghebbenden.	Bepalen wat kan en wat niet kan t.o.v. belanghebbenden en in de relatie tussen de organisatie/personeelsleden en de belanghebbenden. Ook wanneer belanghebbenden / derden/ leveranciers worden ingeschakeld, worden voor hen alle maatregelen voorzien om integer handelen te bevorderen. Richtlijnen voor omgang met belanghebbenden/ derden/ leveranciers/klanten… De richtlijnen waken erover dat er geen sprake kan zijn van discriminatie, belangenvermenging en omschrijven duidelijk hoe de relatie tussen de partijen dient te verlopen. Gedragscodes m.b.t. relatiegeschenken, restaurantbezoeken, bestuurlijke uitgaven, het ter beschikking stellen en het gebruiken van faciliteiten, de verspreiding of geheimhouding van gegevens en informatie… Contractuele afspraken m.b.t. integer handelen.
Bij de samenstelling en de werking van de advies- en beheersorganen wordt rekening gehouden met potentiële belangenconflicten.	Detectiesystemen en controlepunten om de ernst, aard en grootte van potentiële belangenconflicten of onverenigbaarheden te identificeren, te minimaliseren en aan alle betrokken partijen bekend te maken, zijn aanwezig. Betrokkenen worden gestimuleerd om de juiste inschatting te maken en transparant te zijn over potentiële	Afspraken, richtlijnen over het omgaan met potentiële onverenigbaarheden en belangenconflicten, bv. gedragscode specifiek voor het advies- of beheersorgaan. Meldpunt voor het melden van onverenigbaarheden en belangenconflicten.

	belangenconflicten.	De advies- en beheersorganen die gevat worden door het decreet Deugdelijk Bestuur in de Vlaamse publieke sector (decreet van 22/11/2013), houden zich minstens aan de bepalingen van dit decreet m.b.t. het voorkomen van belangenvermenging.
De organisatie informeert op een transparante en eerlijke wijze over haar doelstellingen en activiteiten.	Als de lange termijndoelstellingen zijn vastgelegd, informeert de organisatie de belanghebbenden over wat zij met de resultaten van de dialoog heeft gedaan. Rapportering en dialoog/overleg over de geboekte resultaten met de externe belanghebbenden vinden regelmatig plaats. De input van de belanghebbenden wordt geïntegreerd in de beleidsevaluatie. De organisatie voert een expliciet klachtenmanagement en klantenbeleid en communiceert hier duidelijk over.	Bij het verspreiden van informatie naar belanghebbenden wordt niet gediscrimineerd en wordt gestreefd naar maximale openheid. Er wordt maximaal naar gestreefd de correctheid van de informatie te bewaken. Formeel bekendgemaakt klachtenmanagement en/of dienstverlenings-charter met periodieke klachtenrapportage en -bespreking. Uit het klachtenbeeld worden (periodiek) de nodige lessen getrokken.

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- Deontologische code van de Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/deontologische-code
- Afspraken uit de deontologische code van de Vlaamse overheid die nuttig zijn voor derden (belanghebbenden, leveranciers, klanten, …): Modelbrief integriteit bij samenwerking met externe partners en leveranciers
- Checklist Deugdelijk Bestuur: http://www.bestuurszaken.be/checklist-decreet-deugdelijk-bestuur
- Regelgeving m.b.t. onverenigbaarheden en cumulaties van beroepsactiviteiten: http://www.bestuurszaken.be/BVR_indexD02
- Meldpunt voor vragen, dilemma's en meldingen m.b.t. integriteit en welzijn voor personeelsleden van de Vlaamse overheid, Spreekbuis: http://www.bestuurszaken.be/spreekbuis
- Meldpunt voor vragen en meldingen m.b.t. integriteit bij de Vlaamse overheid voor burgers, verenigingen en bedrijven, 1700: http://www.bestuurszaken.be/1700-meldpunt-burgers-verenigingen-en-bedrijven

Vlaanderen.be

Klachtenprocedure Vlaamse overheid: http://www.vlaanderen.be/nl/overheid/klachten/een-klacht-over-een-vlaamse-overheidsdienst

Vlaamse Ombudsdienst

http://www.vlaamseombudsdienst.be/ombs/index.html

3. Monitoring

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 26-30.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
De verstrekte rapporten geven een getrouw beeld van de werkelijke prestaties en bevatten relevante informatie.	Binnen de organisatie zijn handleidingen en procedures aanwezig om informatie te registreren en erover te rapporteren. Controlepunten (manueel of geautomatiseerd) zijn in het meet- en rapporteringsproces ingebouwd.	Voor alle monitoringinformatie (ook deze niet gebonden aan integriteitsproblemen) zijn voldoende controlepunten (manueel of geautomatiseerd) ingebouwd in het meet- en rapporteringsproces. Prestatie-, werkbelastings- en andere indicatoren zijn dermate opgesteld en worden dusdanig opgevolgd dat het risico op manipulatie wordt tegengegaan.
Om haar activa te beschermen en fraude te voorkomen, voorziet de organisatie de nodige mechanismen om op procesniveau afwijkingen op een normaal/verwacht patroon te detecteren en zo tijdige bijsturingen mogelijk te maken.	Indien procesflowgegevens aanwezig zijn in een databank, voert de organisatie regelmatig detectieactiviteiten uit om mogelijke anomalieën vast te stellen en te remediëren. Typische voorbeelden zijn boekhoud- en dossierbehandelingssystemen.	Binnen de organisatie zijn de nodige exceptierapporteringen, procedures en data-analysemechanismen geïmplementeerd om afwijkingen van normale patronen te detecteren. Detectierapporten met opvolging. Via datamining op de beschikbare bedrijfsgegevens tracht de organisatie mogelijke onregelmatigheden te detecteren. Het detecteren van een mogelijk onregelmatigheid of integriteitsschending kan aanleiding geven tot verder nazicht, waarbij ook Audit Vlaanderen kan gecontacteerd worden om indien nodig uit te maken of het al dan niet om een problematische situatie gaat. Het kan ook aanleiding zijn voor de organisatie om bestaande procedures aan te passen of bijkomende beheersmaatregelen te implementeren. Er is voldoende monitoring van potentiële integriteitsproblemen (vb. bijhouden inventarissen en diefstalgegevens, analyse mogelijke loonkloven tussen

		medewerkers met dezelfde taken, monitoring van nog niet aangewende vastleggingen of bestellingen en percentages openstaande vorderingen,…). Er is een inventarisatie en beheer van voorraden en activa (voorraad- en inventarisbeheer). Deze laten niet enkel toe de actuele stand van zaken te kennen, maar kunnen de evolutie door de tijd monitoren en op basis hiervan projecties voor de toekomst maken.
Als de organisatie zelf belanghebbende is (bijv. in geval van financiering of subsidiëring), dan waakt zij erover dat de derde partners de taken correct uitvoeren conform de organisatiedoelstellingen. De doelstellingen worden opgevolgd en eventueel bijgestuurd.	Er is voorzien in regelmatig overleg tussen de organisatie en derden. Afspraken zijn geformaliseerd. Idealiter worden indicatoren gehanteerd die aanvaard zijn binnen de sector. Principes van resultaatgericht werken (uit het oogpunt van de doelstellingen) en verantwoording, worden afgesproken en geformaliseerd en verantwoordingsrapportering wordt opgevolgd. De nodige toezichtmechanismen en -instrumenten zijn geïmplementeerd en worden regelmatig geëvalueerd.	Contractuele afspraken m.b.t. integer handelen. Contractuele afspraken m.b.t. het bijhouden van relevante gegevens (bv. door de derde partner(s)) en de mogelijkheden van de organisatie om deze gegevens te (laten) verifiëren.

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- Cijfermateriaal m.b.t. integriteit: http://www.bestuurszaken.be/spreekbuis-2013-cijfers

4. Organisatiestructuur

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 32-37.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
De structuur van de organisatie is voor iedereen in de organisatie duidelijk en transparant	Organigrammen van de volledige organisatie en van de verschillende deelentiteiten zijn aanwezig. Zij werden gecommuniceerd aan alle personeelsleden. Elk organigram maakt een onderscheid tussen dagelijkse werking en formele projectwerking. Elk organigram wordt zo opgesteld dat de hiërarchische lijnen van het hoogste niveau naar het laagste duidelijk zijn. Dat houdt in dat voor de medewerkers duidelijk is aan wie ze kunnen delegeren en wie aan hen kan delegeren. Ook moet voor de medewerkers duidelijk zijn bij wie ze terechtkunnen met vragen, problemen, dilemma's, integriteitsschendingen, ... Bij het vastleggen van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden wordt het principe gewaarborgd dat geen enkele functie/persoon de volle verantwoordelijkheid en controle heeft over een volledig proces en/of middelen (=functiescheiding). Bevoegdheden en taken worden gedelegeerd conform de toegewezen verantwoordelijkheden en zijn schriftelijk vastgelegd, gevalideerd en gecommuniceerd. De evaluatielijnen van het personeel zijn afgestemd op de hiërarchische lijnen.	Het organigram, de processen en de procedures van de volledige organisatie en de van de verschillende deelentiteiten zijn duidelijk omschreven en gecommuniceerd. Hierbij zijn ook alle rollen, taken, verantwoordelijkheden, verantwoordingslijnen, overlegstructuren en integriteitsvereisten bepaald. Beschrijving van de organisatiestructuur. De organisatiestructuur is zodanig opgezet dat ze mogelijke integriteitsrisico's zoveel mogelijk beperkt. Delegatie- en bevoegdheidsregelingen en afspraken zijn geformaliseerd en geïmplementeerd, alsook de bijhorende toezichts-, verantwoordings- en rapporteringsstructuren en -mechanismen. Communicatie over: • organisatiestructuur; • delegatie- en bevoegdheidsregelingen; • actoren waar medewerkers terecht kunnen met vragen, problemen, dilemma's, integriteitsschendingen, ... Toepassing van het 4-ogenprincipe, functiescheiding, delen van informatie om solistisch (monopolitisch) handelen tegen te gaan. Geen monopolieposities.

		Er is aandacht voor het mogelijke spanningsveld tussen centrale en decentrale aansturingsmechanismen. Dit betekent o.a. aangepaste communicatie, informatie-uitwisseling, toezichtmechanismen en verantwoordingsvereisten. Er zijn duidelijke afspraken over bevoegdheidsafbakening, informatie-uitwisseling en communicatie tussen verschillende diensten/agentschappen… Deze kunnen vastgelegd worden in samenwerkingsprotocollen.

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- Meldpunt voor vragen, dilemma's en meldingen m.b.t. integriteit en welzijn voor personeelsleden van de Vlaamse overheid, Spreekbuis: http://www.bestuurszaken.be/spreekbuis. Ook als u niet weet bij wie u terecht kan in uw organisatie of overkoepelend bij de Vlaams overheid kan u steeds terecht bij Spreekbuis.
- Actoren waar personeelsleden van de Vlaamse overheid terecht kunnen met vragen, problemen, dilemma's, integriteitsschendingen, …: http://www.bestuurszaken.be/integriteitsschendingen-melden

5. HRM

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 40-44.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
De strategische HR-doelstellingen van de VO en de strategische en operationele doelstellingen van de entiteit zijn doorvertaald naar eigen beleidskeuzes op het vlak van HRM, en dit wordt als geheel helder gecommuniceerd.	Het strategisch en operationeel plan van de organisatie wordt doorvertaald naar een HR-beleidsplan, waarin een antwoord geboden wordt op de belangrijkste uitdagingen en risico's van HRM. Het HR-beleidsplan kadert binnen de HR-visie van de Vlaamse overheid en de strategische HR-doelstellingen. Het HR-beleidsplan schenkt voldoende aandacht aan waardeomschrijving/waardeverduidelijking binnen het kader van de waarden van de Vlaamse overheid (wendbaarheid, daadkracht, openheid en vertrouwen), het ontwikkelen van integriteit in het handelen (omgaan met dilemma's, …), welzijn op het werk en diversiteit. Informatie-initiatieven worden genomen om het HR-beleid toe te lichten aan personeelsleden. Binnen de organisatie is voldoende professionele strategische en operationele HR-capaciteit (mankracht en competenties) voorzien.	Communicatie over: • de waarden van de Vlaamse overheid; • de deontologische code van de Vlaamse overheid; • welzijn op het werk… De waarden en de vertaling ervan naar concreet verwacht gedrag zijn opgenomen in alle HR-processen (werving, selectie, inwerkperiode, prestatiemanagement, loopbaan…). Er wordt gewerkt aan programma's of projecten voor continue verbetering, waarin aandacht voor integriteit en het vertrouwen van de belanghebbenden (klanten, burgers…) prominent aanwezig zijn. Om de positieve houding van de medewerkers ten opzichte van de organisatie, haar doelstellingen en werkwijzen te bevorderen, wordt erop gelet dat: • het management kordaat reageert op onaangepast gedrag; • de geleverde prestaties worden gewaardeerd; • collega's gelijk worden behandeld; • de gehanteerde leiderschapsstijl voldoende ruimte laat en duidelijkheid schept voor de medewerkers; • de organisatie zich ook loyaal opstelt t.o.v. de medewerkers; • de verwachtingen die de organisatie stelt aan haar mensen verantwoord en redelijk zijn; • het verloop en de afwezigheid van medewerkers worden opgevolgd en geanalyseerd;

		• voldoende opleidings- en promotiemogelijkheden worden voorzien en het beleid hieromtrent objectief en doordacht is; • verantwoordelijkheden, rechten en plichten duidelijk zijn.
Processen, functies en competenties zijn afgestemd op de opdracht van de organisatie en gekaderd in de functieniveaumatrix van de VO.	De organisatie beschikt over een actueel en intern gevalideerd personeelsplan in lijn met de functieniveaumatrix van de Vlaamse overheid, via degelijke methodieken tot stand gekomen en opgemaakt met een duidelijke link naar de doelstellingen van het strategisch en operationeel plan, het HR-beleidsplan en de processen die leiden tot het behalen van deze doelstellingen. Op basis van het personeelsplan zijn in termen van functiefamilies en –niveaus de bestaande personeelsmiddelen in kaart gebracht, alsook de toekomstige personeelsbehoeften die nodig zijn voor het bereiken van de doelstellingen. Bovendien worden de acties bepaald om die personeelsbehoeften te realiseren. Er zijn functiebeschrijvingen opgemaakt op basis van de functiefamilies en het competentiewoordenboek voor de Vlaamse overheid, waarbij de competenties zijn gedefinieerd en geïllustreerd met meetbare indicatoren en het overeenkomstige niveau van complexiteit binnen de competenties is aangegeven. De kritische kennis en competenties zijn permanent geïdentificeerd en verworven. De nodige maatregelen worden genomen om het behoud van deze kennis en competenties binnen de organisatie te garanderen. Het personeelsplan wordt op een begrijpelijke manier	Elke vacature is duidelijk gelinkt aan een behoefte o.b.v. het gevalideerde personeelsplan (zowel inhoudelijk als naar het vereiste functieniveau). Elke vacature verwijst naar een bestaande en gevalideerde functiebeschrijving die past binnen het personeelsplan. Taken, verantwoordelijkheden, integriteitsvereisten, verantwoordingsvereisten, … zijn duidelijk vastgelegd in concrete functiebeschrijvingen die overeenstemmen met de werkelijke functie van het betrokken personeelslid. Kwetsbare functies/processtappen worden enkel zelfstandig uitgevoerd door personeelsleden die voldoende kennis hebben van de betrokken regelgeving, interne procedures, richtlijnen en afspraken… Zolang deze kennis niet volledig verworven is, wordt voorzien in een aangepast vormingstraject, coaching en/of toezicht. Er is een afdoende vormingsaanbod. Integriteit komt geregeld onder de aandacht, zoals vorming omtrent morele besluitvormingsmodellen, dilemmatrainingen, groepsbesprekingen van moeilijke situaties. Zorgen dat de dilemma's, cases… die aan bod komen in de vormingen aansluiten bij de dagelijkse werking in de organisatie, dat ze m.a.w. herkenbaar zijn.

	gecommuniceerd aan de personeelsleden (transparantie). Binnen de organisatie is een vormingsplan uitgewerkt dat tot doel heeft de kloof tussen de aanwezige en gewenste competenties te dichten. Voor nieuwe personeelsleden is een introductietraject voorzien dat hen bekend maakt met de functies binnen de organisatie en hun specifieke functiebeschrijving, de organisatie, de waarden en normen, welzijn op het werk, én met de integriteitsvereisten van de functie en de wijze waarop kan omgegaan worden met problemen, dilemma's, integriteitsschendingen… De informatie die wordt voorzien bij onthaal van nieuwe personeelsleden, wordt ook na de introductie regelmatig opgefrist. Het personeelsplan wordt tijdig aangepast en geactualiseerd, en houdt rekening met de uitstroom van functies en competenties (ontslag, pensionering). Er is een beleid rond welzijn op het werk, met aandacht voor de re-integratie van medewerkers met langdurige gezondheidsproblemen. Er is waakzaamheid voor kennisconcentraties en het installeren van de nodige back-up (tijdelijke afwezigheid of definitief vertrek).	Er zijn duidelijke afspraken over wat kan en wat niet kan. Communicatie over de actoren waarbij medewerkers terecht kunnen met vragen, problemen, dilemma's, integriteitsschendingen bv. leidinggevende, vertrouwenspersoon, contactpersoon integriteit, preventieadviseur psychosociaal welzijn… Er is een introductiegesprek. Tijdens dit gesprek komt integriteit aan bod. Het introductietraject voorziet vorming omtrent morele besluit-vormingsmodellen. Er bestaat een overzicht van ervaringen die de organisatie in het verleden heeft opgedaan m.b.t. integriteitskwesties. Nieuwe personeelsleden krijgen voldoende mogelijkheid om kennis te nemen van deze ervaringen. Deze worden bovendien geregeld geactualiseerd. Integriteit en het belang ervan komen regelmatig aan bod. Moeilijke situaties en dilemma's worden geregeld besproken. Er is een formeel welzijnsbeleid. Er zijn mogelijkheden tot begeleiding bij persoonlijke sociale problemen. Alle medewerkers weten wat kan en wat niet kan. De afspraken zijn zoveel mogelijk formeel vastgelegd. De medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen bij twijfel. Via vorming omtrent morele besluitvormingsmodellen en dilemmatrainingen, groepsbesprekingen van moeilijke situaties worden mensen beter gewapend om zelf met

		moeilijke situaties om te gaan. In de loop van hun introductietraject wordt ook voldoende vorming en training voorzien in morele besluitvormingsmodellen. Voor deze vorming en training wordt regelmatig een opfrissing voorzien. Ook voor de omgang met drank- en drugsproblemen is een beleid georganiseerd. Bij het toewijzen van back-upfuncties wordt erover gewaakt dat er bij afwezigheid van een personeelslid geen monopolieposities kunnen ontstaan. Wanneer het personeelsplan niet (meer) volledig ingevuld is, wordt erover gewaakt dat dit geen aanleiding kan geven tot monopoliepositie(s).
De invulling van interne en externe vacatures verloopt op een integere, transparante en professionele wijze, op basis van een zorgvuldige afweging van individuele competenties t.o.v. een vooropgesteld functieprofiel en rekening houdend met het doelgroepenbeleid van de Vlaamse regering,	De organisatie beschikt over een aanwervingsplan dat is opgesteld aan de hand van de vergelijking tussen het personeelsplan en het personeelsbestand. Bij een aanwerving wordt de wervingsprocedure vooraf aan (alle) potentiële kandidaten gecommuniceerd en ook zo toegepast in de praktijk. De kandidaten worden geselecteerd op basis van een objectieve selectieprocedure en van vooraf bepaalde objectieve criteria die afgeleid zijn van de functiebeschrijving, de waarden van de Vlaamse overheid en het diversiteitsbeleid van de Vlaamse Regering. Hierbij wordt voldoende aandacht geschonken aan de waarden van de organisatie en de integriteitsvereisten van de functie.	Communicatie van deontologische code, gedragsregels, waarden en normen op de website en verwijzing hiernaar in het vacaturebericht en de functiebeschrijving. Aangepaste advertenties en aangepaste selectieproeven De waarden en de waardegebonden competenties van de Vlaamse overheid en de deontologische afspraken worden expliciet besproken met de personeelsleden (bijv. aan de hand van de deontologische code voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid). Er wordt over gewaakt dat bij selectieprocedures elke schijn van belangenvermenging wordt vermeden.

	Aanwervingen gebeuren in de mate van het mogelijke proactief zodat voldoende tijd rest voor overdracht van kennis tussen het nieuwe aangeworven en het uittredend personeelslid. Alle medewerkers die in dienst worden genomen, voldoen aan de algemene en specifieke toelatings- en aanwervingsvoorwaarden (bijv. qua diploma, ervaring, …).	Er worden in het kader van selectieprocedures duidelijke afspraken gemaakt en nageleefd omtrent de betrokkenheid (wering) van bv. familieleden of vrienden van sollicitanten.
De invulling van interne en externe vacatures verloopt op een wettelijke wijze.	De wijze van invulling van de personeelsbehoeften voldoet aan de geldende rechtsregels.	De wijze van invulling van de personeelsbehoeften voldoet aan bijv. aan de waarborgen die zijn voorzien in het Vlaams personeelsstatuut m.b.t. het aanwervingsbeleid en de selectieprocedures.
Medewerkers worden intern billijk en extern competitief verloond.	De verloning staat in verhouding tot de functievereisten. De nodige aandacht dient te gaan naar tijdige, correcte en volledige doorstroom van informatie die van belang is voor de betaling van de salarissen, toelagen en vergoedingen. De interne procedures moeten voldoende zekerheid bieden dat de informatie op de juiste plaats terechtkomt en verwerkt raakt. Prestatietoelagen (managementtoelage, staftoelage, functioneringstoelage) worden toegekend op basis van objectieve criteria en worden vooraf gecommuniceerd aan de personeelsleden.	Arbeidsprestaties worden opgevolgd. Het is voor iedereen duidelijk dat ontoereikende arbeidsprestaties worden gesanctioneerd. De werklast wordt op geregelde tijdstippen opgevolgd en geëvalueerd. In het geval van over- of onderbelasting wordt dit besproken en worden gepaste (al dan niet toekomstgerichte) maatregelen genomen. Binnen de organisatie worden initiatieven genomen waardoor de personeelsleden zich gewaardeerd voelen voor hun geleverde prestaties.
Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier, in lijn met de visie op leiderschap.	De leidinggevenden krijgen regelmatig feedback over hun manier van leidinggeven en de invulling van de leiderschapsrollen (bijv. via bottom-up evaluatie, 360° feedback, ...). Binnen de organisatie worden via aangepaste potentieeldetectieprogramma's,	Tijdens de verschillende momenten van de jaarlijkse plannings- en evaluatiecyclus vindt een toetsing plaats met het functieprofiel en de in de functiebeschrijving vooropgestelde waarden. Binnen de jaarlijkse plannings- en evaluatiecyclus wordt er specifiek ingegaan op de waarde "vertrouwen" van de Vlaamse overheid en de competentie "verantwoordelijkheid nemen".

	managementontwikkelingsprogramma's, netwerking, coaching en andere initiatieven de leidinggevende capaciteiten van de leidinggevenden ontwikkeld. De continuïteit in de leidinggevende posities is gewaarborgd: personeelsmutaties in sleutelfuncties worden zo snel mogelijk ingevuld. Vanuit het management wordt voldoende aandacht geschonken aan de principes van het veranderingsmanagement en de menselijke kant van veranderingsprocessen.	Leidinggevenden evalueren hun medewerkers integer. Er is een objectief systeem voor evaluatie van de personeelsleden waarin ook integriteitsvereisten en integer gedrag aan bod komen. Het management geeft op geregelde tijdstippen elk personeelslid objectieve formele en informele feedback over de manier waarop de job wordt uitgeoefend en geeft het personeelslid ruimte om zelf feedback te geven. Wanneer in het functioneren fouten, integriteitsschendingen… worden vastgesteld, worden er gevolgen aan gekoppeld (tuchtrecht, sanctieregeling…). De te verwachten gevolgen zijn voor iedereen duidelijk en worden effectief toegepast.

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- Waarden van de Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/waarden-vlaamse-overheid
- Deontologische code van de Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/deontologische-code
- Deontologische code in de praktijk brengen – dilemma's: http://www.bestuurszaken.be/de-deontologische-code-de-praktijk
- ICT-code van de Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/ict-code
- Welzijn op het werk: http://www.bestuurszaken.be/welzijn-op-het-werk
- Diversiteit en diversiteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/diversiteitsbeleid
- Kwaliteitscriteria voor selectoren en selecties: http://www.bestuurszaken.be/kwaliteitsvolle-selectoren-en-selecties
- Competentiemanagement: http://www.bestuurszaken.be/competentiemanagement
- Meldpunt voor vragen en meldingen m.b.t. integriteit en welzijn voor personeelsleden van de Vlaamse overheid, Spreekbuis: http://www.bestuurszaken.be/spreekbuis

- Actoren waar personeelsleden van de Vlaamse overheid terecht kunnen met vragen, problemen, dilemma's, integriteitsschendingen, …: http://www.bestuurszaken.be/integriteitsschendingen-melden
- Dilemmatrainingen: http://www.bestuurszaken.be/vorming-trainingen
- Handleiding integriteit bij eedaflegging en ontvangstdag van nieuwe personeelsleden: http://www.bestuurszaken.be/instrumenten-integriteit

6. Organisatiecultuur

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 46-50.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
De kernwaarden, die de organisatie moeten ondersteunen in de realisatie van haar missie en doelstellingen, zijn bepaald.	De kernwaarden van de organisatie zijn complementair en dus niet in tegenspraak met de algemene waarden die de Vlaamse overheid vooropstelt voor haar personeelsleden (wendbaarheid, daadkracht, openheid en vertrouwen).	De organisatie beschikt over een visie op haar gewenste organisatiecultuur, m.a.w. de kernwaarden, die de organisatie moeten ondersteunen in de realisatie van haar missie en doelstellingen, zijn bepaald. Bij de bepaling van de gewenste organisatiecultuur / de eigen kernwaarden wordt expliciet rekening gehouden met de algemene waarden van de Vlaamse overheid.
De organisatie heeft een bewuste aanpak voor het borgen van de integriteitszorg. Deze integriteitszorg bestaat zowel uit het verduidelijken van wat wel en niet wordt verwacht als uit het bieden van ondersteuning bij moeilijke situaties.	De organisatie beschikt over een geïntegreerd integriteitsbeleid of duidelijke integriteitsdoelstellingen.	Integriteit is een kernwaarde voor de organisatie. Het integriteitsbeleid komt expliciet aan bod in documenten en besprekingen binnen de organisatie. Iedereen binnen de organisatie is zich bewust van het belang van integriteit en werkt actief aan de bewustwording van de collega's/medewerkers. Er is een uitgeschreven integriteitsbeleid. Hierin is aandacht voor de 3 pijlers van een volwaardig integriteitsbeleid: preventie, detectie en reactie. Integriteit kan opgenomen worden als expliciete doelstelling. Waarden, normen en gedragsregels zijn bepaald, afgesproken en duidelijk. De waarden van de Vlaamse overheid en de deontologische afspraken worden expliciet besproken met de

		personeelsleden.
Binnen de organisatie zijn de kwetsbaarheden m.b.t. integriteit geanalyseerd. Bij het borgen van de integriteit gaat speciale aandacht naar deze kwetsbaarheden.	De organisatie heeft bij het opmaken van het integriteitsbeleid haar kwetsbaarheden opgelijst en gedocumenteerd. Waar nodig worden specifieke beheersmaatregelen uitgewerkt voor integriteitsrisico's bij kwetsbare functies, handelingen en/of processen.	Inventaris van meest pertinente kwetsbare handelingen /situaties/functies. Deze lijst/inventaris van kwetsbaarheden wordt actueel gehouden. Het integriteitsbeleid wordt ook regelmatig geëvalueerd op leemtes. Rapport van integriteitsschendingen en genomen maatregelen.
Waarden en normen zijn geconcretiseerd.	De organisatie beschikt over een deontologische code (bijvoorbeeld: Deontologische code voor de personeelsleden van de Vlaamse Administratie, Omzendbrief BV 2011/6). Hoe de waarden en normen doorwerken in concrete situaties binnen de dagdagelijkse werking, is ook uitgelegd in codes voor specifieke kwetsbare aangelegenheden en functies. In de dagelijkse werking verhelderen en concretiseren de leidinggevenden de waarden en normen van de organisatie.	Waarden, normen en gedragsregels zijn bepaald, afgesproken en duidelijk. Deze zijn voor elke medewerker vertaald naar concreet gedrag. Deontologisch vademecum, deontologische code, intern reglement; richtlijnen, procedures en afspraken; gedragscodes m.b.t. welzijn op het werk (ongewenst seksueel gedrag op het werk, pesten, geweld), discriminatie, internet- en e mailgedrag. Bv. • deontologische code voor de personeelsleden van de Vlaamse Administratie; • ICT-code 'integer omgaan met ICT-middelen'. Maatregelen worden genomen om grensoverschrijdend gedrag (bijv. ongewenst seksueel gedrag op het werk, pesten, discriminatie, racisme, geweld) te detecteren en te voorkomen.
Waarden, normen en de concretiseringen hiervan zijn gecommuniceerd aan alle relevante actoren.	Nieuwe personeelsleden worden nog voor de aanwerving en tijdens hun opleiding/stage bewust gemaakt van de verwachtingen van de organisatie. Leidinggevenden en personeelsleden in kwetsbare functies of betrokken bij kwetsbare handelingen, krijgen naast een basisopleiding ook een periodieke sensibilisering.	In de dagelijkse werking van de organisatie hebben leidinggevenden een voorbeeldfunctie bij het verhelderen, concretiseren en levendig houden van de gewenste organisatiecultuur. Regelmatige en adequate communicatie naar iedereen (alle medewerkers, maar ook externen) over: • de waarden van de Vlaamse overheid;

	Ook voor betrokken externen wordt een aangepaste communicatie ter beschikking gesteld en waar nodig gericht bezorgd (zowel belanghebbenden, leveranciers, externe partners als de burger in het algemeen). Op geregelde tijdstippen communiceert de organisatie aan alle medewerkers over de wijze waarop haar waarden en normen concreet (kunnen) worden gemaakt.	• afsprakenkaders zoals de deontologische code van de Vlaamse overheid. Integriteit komt geregeld onder de aandacht tijdens opleidingen, zoals vorming omtrent morele besluitvormingsmodellen, dilemmatrainingen, groepsbesprekingen van moeilijke situaties. Zorgen dat de dilemma's, cases… die aan bod komen in de vormingen aansluiten bij de dagelijkse werking in de organisatie, dat ze m.a.w. herkenbaar zijn. Gerichte communicatie naar externen. Bv. modelbrief integriteit bij samenwerking met externe partners en leveranciers
De waarden van de Vlaamse overheid worden binnen de organisatie ingezet als instrument op het vlak van cultuur en integriteit.	De waarden zijn vertaald naar concrete initiatieven. De waarden worden zo veel mogelijk geïntegreerd binnen alle processen van de organisatie.	Bij concrete initiatieven wordt de link naar de waarden expliciet gelegd wanneer dit relevant kan zijn om het draagvlak van het initiatief en/of de waarden te versterken.
Binnen de organisatie wordt een open en constructieve sfeer gestimuleerd: - waar problemen, mogelijkheden tot verbetering en ethische dilemma's niet moeten worden weggedrukt maar openlijk worden besproken; - waar ruimte is voor diversiteit (verschillende stijlen, denkbeelden, visies, afkomst, geaardheid, kwalificatieniveaus…).	Leidinggevenden vervullen op een open en duidelijke manier een voorbeeldfunctie rond integriteit en diversiteit.	Bij werkoverleg/teamoverleg is er geregeld aandacht voor integriteit en het omgaan met integriteitsdilemma's en integriteitsschendingen. Er is binnen de organisatie een positief arbeidsklimaat waarin waarden, normen, gedragsregels, dilemma's en mogelijke inbreuken openlijk en constructief kunnen worden besproken. Er is binnen de organisatie een positief arbeidsklimaat waarin ruimte is voor diversiteit (verschillende stijlen, denkbeelden, visies, afkomst, geaardheid, kwalificatieniveaus…).

		Het management van de organisatie staat in voor de openlijke ondersteuning, stimulering, en coördinatie van het integriteitsbeleid. Het management vervult op een open en duidelijke manier een voorbeeldfunctie op het vlak van integriteit ('tone at the top').
De organisatie ondersteunt haar medewerkers (met bijzondere aandacht voor leidinggevenden en kwetsbare functies) op het vlak van integriteit.	De organisatie heeft naar analogie met de regelingen rond welzijn op het werk, ook aanspreekpunten voor het bieden van ondersteuning bij het omgaan met integriteitsproblemen en -dilemma's. De organisatie ondersteunt het ethisch leiderschap van alle leidinggevenden. Leidinggevenden brengen het integriteitsbeleid in de praktijk door hun voorbeeldgedrag. Het aanstellen van een integriteitsfunctionaris of werkgroep helpt om integriteit permanent te borgen.	De medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen bij twijfel, voor het bespreken van moeilijke situaties en dilemma's. Deze aanspraakpunten werden formeel aangeduid en gecommuniceerd. Actoren/meldpunten voor vragen, problemen, dilemma's, integriteitsschendingen. Kan een extern meldpunt zijn, zoals bv. Spreekbuis. Ook interne actoren: • vertrouwenspersoon (beroepsgeheim); • contactpersoon integriteit; • leidinggevende; • Audit Vlaanderen (discretieplicht); • Preventieadviseurs psychosociaal welzijn (beroepsgeheim); • … Daarnaast kanalen om (mogelijke, vermoedelijke of vaststaande) integriteitsschendingen te melden, waarbij de vertrouwelijkheid met betrekking tot de verstrekte informatie gegarandeerd wordt. De personeelsleden zijn op de hoogte van deze meldingsmogelijkheden (inclusief de klokkenluidersregeling). Er is regelmatig communicatie naar de medewerkers over de actoren/meldpunten. Aanstellen van een Coördinator integriteitszorg/

		contactpersoon integriteit. Klokkenluidersregeling.
Personeelsleden zijn erover geïnformeerd hoe binnen de organisatie wordt omgegaan met moeilijke cultuursituaties en integriteitsschendingen.	Tijdens werkoverleg en in functionerings- en evaluatiegesprekken wordt systematisch aandacht geschonken aan de wijze waarop het personeelslid omgaat met integriteitsproblemen. Medewerkers weten waar ze terechtkunnen bij situaties waarin bijvoorbeeld bepaalde waarden en normen met elkaar in conflict komen. Medewerkers weten hoe (mogelijke) integriteitsschendingen kunnen aangekaart worden en zijn op de hoogte van de mogelijke sancties.	Tijdens werkoverleg en in functionerings- en evaluatiegesprekken wordt systematisch aandacht geschonken aan de wijze waarop het personeelslid omgaat met integriteitsproblemen en wordt er specifiek ingegaan op de waarde “vertrouwen” en de competentie “verantwoordelijkheid nemen”. De verwachtingen van de organisatie op het vlak van integriteit en betrouwbaarheid worden bij deze gelegenheden (herhaaldelijk) expliciet en concreet gesteld. Binnen de jaarlijkse plannings- en evaluatiecyclus wordt o.a. specifiek gewerkt rond het optimaliseren van de competentie “verantwoordelijkheid nemen”. Aandacht voor integriteit in plannings- en evaluatie-documenten. Bespreking van integriteit tijdens functionerings-, evaluatie- en opvolgings-gesprekken. Vertrouwenspersonen, preventie-adviseurs, meldpunten, communicatie, begeleiding. Er zijn documenten, webpagina’s waaruit blijkt tot wie een medewerker zich kan wenden voor het bespreken van moeilijke situaties en dilemma’s. Er is regelmatig communicatie naar de medewerkers over de meldingsmogelijkheden en de mogelijke sancties.

		Wanneer in het functioneren fouten, integriteitsschendingen, … worden vastgesteld, worden er gevolgen aan gekoppeld (tuchtrecht, sanctieregeling, …). De te verwachten gevolgen zijn voor iedereen duidelijk en worden effectief toegepast. Tijdens een onderzoek van mogelijke onregelmatigheden wordt, voor zover nodig, in de mate van het mogelijke gecommuniceerd. Na afloop van een onderzoek van mogelijke onregelmatigheden wordt in de mate van het mogelijke duidelijk en helder gecommuniceerd over • het resultaat van het onderzoek (zeker wanneer vermoedens van onregelmatigheden na onderzoek ontkracht werden); • de al dan niet genomen maatregelen (sancties, invoering van nieuwe beheersmaatregelen, aanpassing van werkwijze…).
Het door de organisatie gevoerde cultuurbeleid en de toepassing van de waarden, worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.	Er wordt binnen de organisatie regelmatig stilgestaan bij de actuele situatie rond cultuur en integriteit. Er wordt op geregelde tijdstippen nagegaan of de huidige organisatiecultuur een gewenste organisatiecultuur is. Hierbij kan o.a. gebruik worden gemaakt van de signalen uit bestaande instrumenten zoals de personeelstevredenheidsmetingen, interne en externe klantenbevragingen, … Er wordt periodiek geëvalueerd of de kernwaarden effectief concreet gemaakt worden in de dagelijkse werking en in beslissingen die genomen worden. De organisatie is zich bewust van de gewenste	De organisatie beschikt over een regelmatig bijgewerkt actieplan om de kloof met de gewenste cultuur te overbruggen. Bij het bepalen of de huidige organisatiecultuur een gewenste cultuur is, wordt er ook rekening mee gehouden dat de organisatiecultuur niet in tegenspraak mag zijn met de eigen kernwaarden en de algemene waarden van de Vlaamse overheid. Signalen uit bestaande instrumenten zoals de personeelstevredenheidsmetingen, interne en externe klantenbevragingen… worden gebruikt als evaluatie- en monitoringinstrumenten om het cultuur- en

	cultuurtransformatie(s) en werkt hier doelgericht aan. Vanuit het management wordt voldoende aandacht geschonken aan de principes van het veranderingsmanagement en de menselijke kant van veranderingsprocessen.	integriteitsbeleid van de organisatie bij te sturen. Van concrete beslissingen, acties, initiatieven, processtappen… wordt regelmatig nagegaan of ze stroken (dan wel in tegenspraak zijn) met de eigen kernwaarden en de waarden die de Vlaamse overheid vooropstelt.
Het door de organisatie gevoerde integriteitsbeleid wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.	Geregistreerde klachten en integriteitsaantastingen worden periodiek geanalyseerd. Er worden lessen uit getrokken en de nodige verbeteringsacties worden ondernomen. Vervolgens wordt opgevolgd of deze acties tot het gewenste resultaat leiden. Eventuele lacunes in het integriteitsbeleid, vastgesteld bij interne en externe audits, worden opgevuld.	Er wordt binnen de organisatie regelmatig stilgestaan bij de actuele situatie rond cultuur en integriteit. Hierbij kan o.a. gebruik worden gemaakt van de signalen uit bestaande instrumenten zoals de personeelstevredenheidsmetingen, interne en externe klantenbevragingen, … Deze worden gebruikt als evaluatie- en monitoringinstrumenten om het cultuur- en integriteitsbeleid van de organisatie bij te sturen. Er is een intern klachtenbeleid aanwezig. De organisatie volgt de interne klachten op. Het klachtenmanagement, de klokkenluidersregeling en de patronen in de vastgestelde integriteitsaantastingen worden periodiek geanalyseerd. Er worden lessen uit getrokken en de nodige verbeteracties worden ondernomen. De organisatie gaat regelmatig na of gebeurlijke wijzigingen (in regelgeving, omgevingsfactoren…) niet leiden tot nieuwe of veranderende kwetsbare functies, handelingen, situaties of processen . Hierbij worden ook de organisatorische kwetsbaarheden niet uit het oog verloren. De organisatie analyseert of de bestaande beheersmaatregelen nog volstaan voor het beoogde niveau van risicobeheersing m.b.t. integriteitsrisico’s.

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- Waarden van de Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/waarden-vlaamse-overheid
- Deontologische code: http://www.bestuurszaken.be/deontologische-code
- Opstellen van een deontologische code (stappenplan): http://www.bestuurszaken.be/waarom-een-deontologische-code
- Deontologische rechten en plichten in het Vlaams Personeelsstatuut: http://www.bestuurszaken.be/BVR_Deel02-h1
- ICT-code 'integer omgaan met ICT-middelen': http://www.bestuurszaken.be/ict-code
- Opstellen van een integriteitsbeleidsplan: http://www.bestuurszaken.be/integriteitsbeleid-voor-uw-entiteit-0
- Risicoanalyse integriteit: http://www.bestuurszaken.be/risicoanalyse-integriteit
- Handleiding identificeren van kwetsbare functies: http://www.bestuurszaken.be/kwetsbare-functies
- Afspraken uit de deontologische code van de Vlaamse overheid die nuttig zijn voor derden (belanghebbenden, leveranciers, klanten, …): Modelbrief integriteit bij samenwerking met externe partners en leveranciers
- Meldpunt voor vragen en meldingen m.b.t. integriteit en welzijn voor personeelsleden van de Vlaamse overheid, Spreekbuis: http://www.bestuurszaken.be/spreekbuis
- Actoren waar personeelsleden van de Vlaamse overheid terecht kunnen met vragen, problemen, dilemma's, integriteitsschendingen, …: http://www.bestuurszaken.be/integriteitsschendingen-melden
- Klokkenluidersregeling: http://www.bestuurszaken.be/klokkenluidersbescherming
- Klachtenmanagement Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/netwerk-klachtenmanagement
- Regelgeving over tucht: http://www.bestuurszaken.be/BVR_indexD08 en http://www.bestuurszaken.be/tucht-en-schorsing

Vlaamse ombudsdienst:

http://www.vlaamseombudsdienst.be/ombs/index.html

7. Informatie en communicatie

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 52-56.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.	De organisatie heeft een visie op de manier waarop ze haar informatiebeheer wil organiseren om haar doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren. Er is een verantwoordelijke voor het informatiebeheer aangeduid. Die (en de eventuele uitvoerders ervan) is voldoende deskundig om de taak uit te voeren. Er zijn afspraken over wie welke informatie beheert, hoe dit gebeurt en hoe lang dit dient te gebeuren. Een informatiebeheersplan is hiervoor een instrument. Er zijn richtlijnen, systemen, afspraken, … in functie van de toegankelijkheid van de informatie: wie moet welke informatie beschikbaar stellen en hoe; wie moet toegang hebben tot welke informatie, … Dit geldt zowel voor het terugvinden en opvragen van informatie door medewerkers als door gebruikers. Er zijn richtlijnen, systemen, afspraken, … waardoor gegarandeerd wordt dat de beschikbare informatie relevant en betrouwbaar is (bijvoorbeeld versiebeheer, archiveren van informatie, …). De medewerkers zijn op de hoogte van richtlijnen, systemen, afspraken over informatiebeheer. De organisatie beschikt over richtlijnen, systemen, afspraken, … voor de vernietiging van informatie.	Er zijn concrete afspraken over het beheer van informatie en op welke wijze deze informatie al dan niet mag gewijzigd worden. Loggings van toegang tot gegevens/informatie en wijziging van gegevens/informatie zijn voorzien voor integriteitsgevoelige gegevens en informatie. Voor het beheer van integriteitsgevoelige gegevens en informatie wordt erover gewaakt dat er voldoende functiescheiding bestaat tussen de beheerders en de gebruikers van deze gegevens/informatie. Binnen de organisatie zijn er afspraken, richtlijnen, systemen m.b.t.: • wie welke informatie beheert, hoe dit gebeurt en hoe lang dit dient te gebeuren. Een informatiebeheersplan is hiervoor een instrument; • de toegankelijkheid van de informatie: wie moet welke informatie beschikbaar stellen en hoe; wie moet toegang hebben tot welke informatie, … Dit geldt zowel voor het terugvinden en opvragen van informatie door medewerkers als door gebruikers; • de garantie dat de beschikbare informatie relevant en betrouwbaar is (bijvoorbeeld versiebeheer, archiveren van informatie, …); • het omgaan met vertrouwelijke informatie, spreekrecht en spreekplicht;

	De verantwoordelijke voor het informatiebeheer rapporteert regelmatig aan het management over de realisatie van de doelstellingen.	• de vernietiging van informatie. Medewerkers worden concreet gewezen op de implicaties van hun spreekrecht, spreekplicht en zwijgplicht. Aangepaste informatiekanalen. Een code die houvast geeft aan de medewerkers hoe ze om dienen te gaan met ICT-middelen. Bv. ICT-code Vlaamse overheid Binnen de organisatie is het voor de betrokken medewerkers duidelijk welke informatie als vertrouwelijk wordt beschouwd en dus intern moet blijven. Bij het verspreiden van informatie wordt niet gediscrimineerd en wordt gestreefd naar maximale openheid (ook tussen verschillende diensten, entiteiten,…). Er wordt maximaal naar gestreefd de correctheid van de informatie te bewaken. Gevoelige informatie wordt op gepaste wijze (elektronisch en/of fysiek) beveiligd tegen mogelijke kennisname door onbevoegden. Gevoelige informatie wordt op gepaste wijze vernietigd, dit is met de nodige garanties dat deze informatie niet bij onbevoegden kan terechtkomen (onder andere het uit dienst nemen van hardware met gevoelige informatie, het vernietigen van fysieke gegevensdragers van gevoelige informatie…). Indien van toepassing, wordt een

		informatieveiligheidsconsulent aangeduid, die in het kader van federale en Vlaamse regelgeving de vereiste initiatieven neemt en hierover rapporteert aan het verantwoordelijke management.

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- ICT-code 'integer omgaan met ICT-middelen': http://www.bestuurszaken.be/ict-code
- Communiceren over integriteit: http://www.bestuurszaken.be/communiceren-over-integriteit
- Informatiemanagement: http://www.bestuurszaken.be/informatiemanagement

8. Financieel management

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 58-64.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
De structuur van de financiële functie is opgezet in functie van de noden van de organisatie.	Een afweging wordt gemaakt tussen de mate van delegatie en decentralisering van financiële verantwoordelijkheden en de nood aan centrale controle. Binnen de financiële organisatie is er een coördinatiefunctie aanwezig die optreedt als aanspreekpunt voor alle interne en externe belanghebbenden. Bij de financiële afhandeling van dossiers worden minimaal 3 verschillende functies onderscheiden die niet kunnen worden gecombineerd: • de inhoudelijke afhandeling van het dossier; • de boekhoudkundige verwerking van het dossier; • de thesauriële afhandeling van het dossier. Op elk handelen is afdoende toezicht voorzien of uitgebouwd, evenals op de functies die zich situeren binnen de financiële organisatie. Er zijn richtlijnen voor het omgaan met geld (o.a. rond het besteden en innen van financiële middelen van de overheid zoals onkostenvergoedingen voor dienstreizen en buitenlandse zendingen, het gebruik van kredietkaarten, …). Er is een systeem voor het beheer van activa en passiva.	De financiële processen, procedures en functies zijn duidelijk vastgelegd, met respect voor het 4-ogenprincipe en voor functiescheiding. Er is een volledig zicht op het juiste toezicht door interne en externe controle-instanties. Beschrijving van de financiële processen. Richtlijnen voor het omgaan met geld. Richtlijnen voor het omgaan met kredietkaarten. Richtlijnen voor het omgaan met activa. Er zijn duidelijke richtlijnen over de bestemming van uit gebruik te nemen activa (machines, telefoons en laptops, wagens en gebouwen in eigendom…). Binnen de organisatie zijn voldoende controles, rapporteringen en feitelijk toezicht voorzien om niet-integer gedrag te ontraden en te detecteren. Er is volledig zicht op het juiste toezicht door interne en externe controle-instanties.
De financiële gegevens en rapporten zijn betrouwbaar.	Bij de begrotingsopmaak en -uitvoering wordt de correctheid van de financiële gegevens getoetst.	Er zijn duidelijke afspraken gemaakt voor analytische boekingen.

	Bij het toewijzen van kosten in de analytische boekhouding en op daaruit afgeleide kostprijsanalyses, is een kwaliteitscontrole ingebouwd.	Er is controle op: • de juistheid van de (analytische) boekingen; • de tijdigheid van de boekingen; • de volledigheid van de boekingen. Encours worden tijdig uitgezuiverd. De nodige betaalkredieten worden voorzien voor de openstaande encours.
De financiële rapporten voldoen aan de wettelijke bepalingen en spelen in op de informatiebehoeften van alle belanghebbenden.	Een studie van de wettelijke bepalingen en een onderzoek naar de informatiebehoeften van de verschillende geledingen van de organisatie enerzijds, en de externe belanghebbenden anderzijds, gaan de uitbouw van een financieel rapporteringssysteem vooraf. Naast de naakte cijfergegevens bevatten de financiële informatie en rapportering ook analyse en duiding, en geven ze inzicht in met welke middelen welke resultaten werden behaald (koppeling doel-middelen).	Er wordt uitvoering gegeven aan aanbevelingen en opmerkingen m.b.t. wettelijke bepalingen en informatiebehoeften van alle belanghebbenden van de respectievelijke controleactoren (Inspectie van Financiën, Rekenhof, bedrijfsrevisor/commissaris).

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- Deontologische code- zorgvuldig beheer van middelen: http://www.bestuurszaken.be/principe-5-zorgvuldig-beheer-van-middelen
- Zorgvuldig gebruik van debet en kredietkaarten bij de Vlaamse gemeenschap: http://www.bestuurszaken.be/zorgvuldig-gebruik-van-debet-en-kredietkaarten-bij-de-vlaamse-gemeenschap

9. Facilitymanagement

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 66-70.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
Bij aankopen/uitbesteding van facilitaire diensten aan een externe partner, wordt de wet op de overheidsopdrachten gevolgd en consequent toegepast.	De organisatie kent en past de wet op de overheidsopdrachten toe. Het actieplan duurzame overheidsopdrachten wordt uitgevoerd. Bij uitbesteding van de facilitydiensten zijn intern de nodige verantwoordelijken aangeduid die de activiteiten nauwgezet opvolgen. Indien de organisatie samenwerkt met een externe partner in het kader van het uitbesteden van logistieke activiteiten, is dit vastgelegd in een (raam)contract met bijhorende service level agreements. Voor de consequente toepassing van de regels inzake overheidsopdrachten bij facilitaire uitbesteding, moeten voldoende mensen en middelen worden ingezet. Het is duidelijk hoe en waarvoor de resources mogen gebruikt worden. De nodige regelingen, procedures en controles zijn voorzien om verspilling, wangebruik en fraude tegen te gaan.	De organisatie handelt conform de wetgeving overheidsopdrachten. Hiertoe zijn de betrokken medewerkers voldoende opgeleid m.b.t. de principes van deze wetgeving. Ook is volgend drietrapssysteem georganiseerd: 1. In elk departement of agentschap moet een aantal personeelsleden de begeleiding van het proces van alle overheidsopdrachten tot (hoofd)taak hebben. 2. In elk beleidsdomein moet gespecialiseerde kennis met betrekking tot de overheidsopdrachtenwetgeving worden uitgebouwd en gecentraliseerd, ter ondersteuning van de dossierbehandelaars uit de entiteiten van het beleidsdomein. 3. Voor speciale gunningsprocedures en opdrachten kan elk beleidsdomein steeds voor advies terugvallen op de Afdeling Overheidsopdrachten van het Facilitair Bedrijf. Draaiboek Overheidsopdrachten. Het actieplan duurzame overheidsopdrachten is door alle relevante actoren in het uitbestedingsproces gekend en wordt nageleefd. Aangepaste passages in voorbeeldbestekken alsook aangepaste procedures.

		Het aankoopproces is uitgetekend met voldoende oog voor beheersmaatregelen en functiescheiding. De medewerkers zijn op de hoogte van de verwachtingen en/of verplichtingen bij mogelijke belangenconflicten in het kader van de wetgeving op de overheidsopdrachten (bv. weren bij gunning/uitvoering…). De organisatie voert een beleid dat gericht is op het tegengaan van draaideurconstructies. Zo zijn er o.a. aangepaste bepalingen in bestekken en zijn er afspraken over het betrekken van vroegere medewerkers bij prestaties op basis van aangenomen factuur (deontologische code). Bij het ontwerpen en uitvoeren van de uitbestedingsprocessen worden voldoende controles ingebouwd om voldoende toezicht (intern en extern) te voorzien. Er is rapportering voorzien om de naleving van service level agreements op te volgen. Bij uitvoering die niet conform de overeenkomst verloopt, wordt PV opgemaakt. Indien nodig wordt de uitvoerder die in gebreke blijft, tijdig en op passende wijze gesanctioneerd. Er is duidelijkheid over hoe, door wie en waarvoor de middelen van de organisatie mogen worden gebruikt. De aanwending van de middelen van de organisatie is transparant. Regels en afspraken over de aanwendingsmogelijkheden van

		de middelen van de organisatie. Bv. Gedragcodes voor email- en internetgebruik, voor het gebruik van dienstwagens, … Rapportering over de feitelijke aanwending van de middelen met aangepaste hanteerbare informatie op het niveau van alle verantwoordelijken. De goede aanwending van de middelen wordt regelmatig onderzocht (verbruiks- en exceptierapporteringen). Er zijn duidelijke afspraken over het gebruik van de middelen van de organisatie voor niet-werkgerelateerde aangelegenheden. De organisatie neemt de nodige (preventieve) maatregelen om diefstal en verlies tot een minimum te herleiden (bv. diefstalbeveiliging). Er is een inventarisatie en beheer van voorraden en activa (voorraad- en inventarisbeheer).

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- Overheidsopdrachten:
  - http://www.bestuurszaken.be/overheidsopdrachten
  - http://www.bestuurszaken.be/e-draaiboek-overheidsopdrachten
  - http://www.bestuurszaken.be/duurzame-overheidsopdrachten
- Deontologische code- zorgvuldig beheer van middelen: http://www.bestuurszaken.be/principe-5-zorgvuldig-beheer-van-middelen
- ICT-code: http://www.bestuurszaken.be/ict-code

10. ICT

Zie leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse overheid p. 72-76.

Doelstellingen	Mogelijke beheersmaatregelen	Mogelijke resultaten/concretiseringen
Het informatieveiligheidsbeleid streeft een optimale bescherming na van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van informatie en informatiesystemen.	De organisatie beschikt over de nodige beheersmaatregelen om de ICT-veiligheid van informatie en informatiesystemen te garanderen. Onregelmatigheden worden opgevolgd. Beveiligingsprocedures, richtlijnen en voorschriften zijn uitgeschreven en gecommuniceerd (zoals nodig voor de uitwerking van het veiligheidsbeleid). Sensibiliseringscampagnes worden binnen de organisatie opgezet om het bewustzijn bij de personeelsleden van het belang van beveiliging te stimuleren en te verhogen.	Gebruiksrechten en verantwoordelijkheden zijn duidelijk bepaald, rekening houdend met functiescheiding, en zijn gekend. ICT-incidenten/problemen en onregelmatigheden worden opgevolgd (als indicatie voor mogelijke integriteitsschendingen). Autorisatie-tabellen. Fysieke en logische toegangs-beveiliging. Toepassing van de strategische ICT-veiligheidsbeleidslijnen over toegangscontrole en over omgeving en fysieke veiligheid. Er zijn voldoende maatregelen genomen om ongeoorloofde toegang, ook door derden, tegen te gaan. Rapportering van incidenten / problemen De organisatie respecteert de wetgeving inzake de verwerking van persoonsgegevens. Aanmelding van databanken met persoonsgegevens bij Privacycommissie. Een code die houvast geeft aan de medewerkers hoe ze om

		dienen te gaan met ICT-middelen (Bijv. ICT-code Vlaamse overheid). De verwachtingen van de organisatie m.b.t. paswoordbeheer, toegang… zijn duidelijk voor alle medewerkers. Iedereen in de organisatie kent zijn/haar rol en verantwoordelijkheden ten aanzien van de ICT systemen (bijv. inzake beveiliging).

Relevante documenten en websites:

Portaalsite Bestuurszaken

- ICT-code Vlaamse overheid: http://www.bestuurszaken.be/ict-code

Privacycommissie: http://www.privacycommission.be/nl