

# Integriteit

## Beheersing van integriteitsrisico's

Hans van Dinther, concerncontroller  
Relatiedag key2control, Vredenburg Utrecht, 15 juni 2023

| Inleiding | Aanleiding | Hard en soft controls | Aanpak: meten en bespreken | Aanbevelingen uitvoeren | Succesfactoren |





### Integriteit

Bij de Vervoerregio vormen wij een zelfstandig oordeel over ons eigen handelen. Wij houden ons aan de regels en er is plaats voor iedereen in de herberg. Grenzen zijn expliciet. Wij spreken elkaar aan als er iets niet klopt.

## Inhoud

- **Wat verstaan wij onder integriteit**
  - Iedereen is gelijkwaardig
  - Inclusie en diversiteit
  - Aandacht voor gewenste omgangsvormen, sociaal veilig werkklimaat
  - Tegengaan van misbruik en oneigenlijk gebruik van positie en middelen
- **Presentatie**
  - Ervaringen bij de implementatie van het normenkader Integriteit
  - Het voeren van de interne dialoog over integriteit

## Vervoerregio en **key2control**

- **2018: Tekortkomingen in de interne beheersing werden zichtbaar**
- **2019: Verbeterplan**
  - Handmatige aanpak (Excel en Word)
- **2020: Systematische aanpak verbetering interne beheersing**
  - Visie en ambitie laten vaststellen door directie
  - Beleid laten vaststellen door dagelijks bestuur
- **2021: Serieus werk maken van interne beheersing**
  - Management control systeem **key2control** introduceren
  - Leidinggevenden betrekken
  - Metingen uitvoeren
  - VIC systematisch uitvoeren en accountant betrekken

## Vervoerregio en **key2control**

- **2022: Op weg naar integrale interne beheersing**
  - Rechtmatigheidsverklaring bij de jaarrekening 2021
  - Metingen voor de 2e keer uitvoeren (wat is er verbeterd)
  - Normenkader informatiebeveiliging (BIO); aantrekken CISO
- **2023: Interne beheersing wordt volwassen**
  - VIC-medewerker (3e lijn) i.p.v. projectcontrollers (2e lijn)
  - Auditmodule in **key2control** i.p.v. Excel en Word
  - Rechtmatigheidsverklaring bij de jaarrekening 2022
  - Systematisch verbeteren door acties te prioriteren in **key2control**
  - Normenkader Integriteit in **key2control**

## Aanleiding voor de implementatie van normenkader Integriteit

- **Logische uitbreiding in het kader van integrale interne beheersing**
- **Aandacht van de accountant**
  - Het woord fraude staat 58 keer genoemd in het accountantsverslag 2021
  - Accountant zal in 2022 uitgebreider ingaan op fraude





### **Aankomende wijzigingen in de controleverklaring van accountants ten aanzien van fraude en continuïteit**

Op 8 december 2021 heeft de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) besloten dat accountants voor jaarrekeningcontroles die vallen binnen het domein van de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) vanaf het boekjaar 2022 uitgebreider moeten rapporteren over fraude en continuïteit in de controleverklaring. Deze wijzigingen zullen ook van invloed zijn op de controleverklaring die wij vanaf 2022 verstrekken.

# Hard controls en soft controls ter voorkoming van fraude

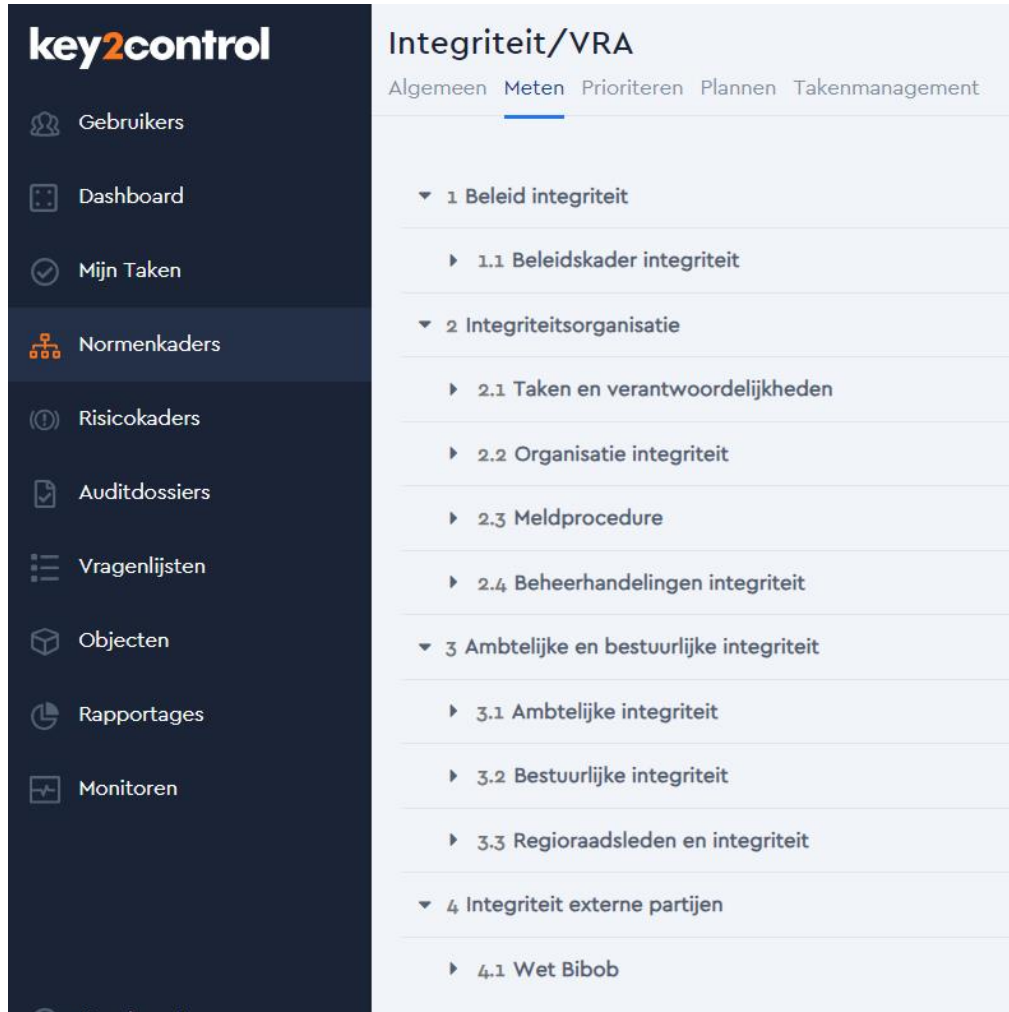
- **Hard controls**
  - Functiescheiding, taken en bevoegdheden, procedures en interne controle
- **Soft controls**
  - Ethiek en bedrijfscultuur
  - Integriteitsbeleid, gedragscodes, de inzet van vertrouwenspersonen, het melden van misstanden, periodiek uitvoeren van tevredenheids-onderzoeken en frauderisicoanalyses op kwetsbare functies en processen
- **Insteek boekjaar 2022**
  - Oordeel over onze soft controls

## Aanpak

- Jan: Normenkader Integriteit beschikbaar in **key2control**
- Feb: Meting uitvoeren 
- Mrt: Uitkomsten bespreken met directie 
- Apr: Uitkomsten en aanbevelingen bespreken met MT 
- Mei: Aanbevelingen uitvoeren 



# Onderwerpen in de meting

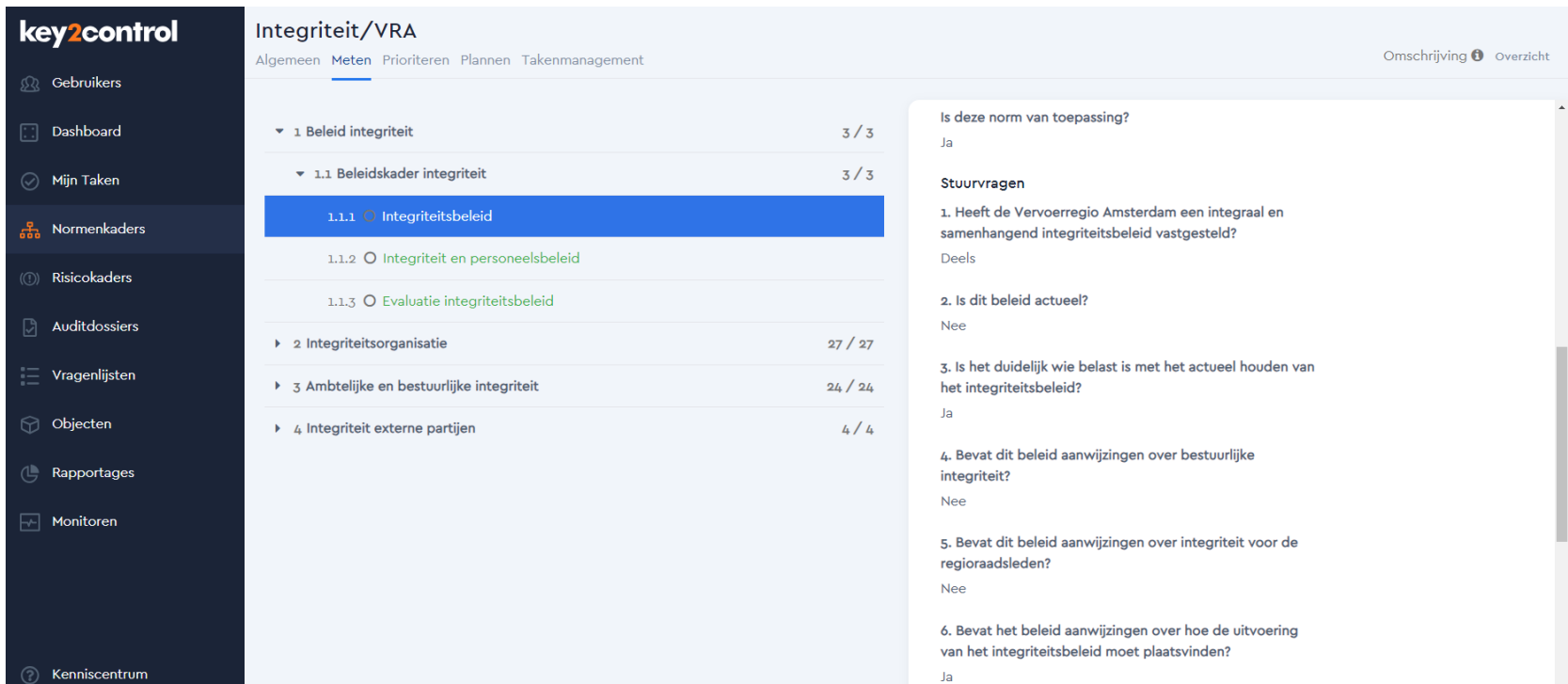


The screenshot displays the 'key2control' interface. On the left is a dark sidebar with navigation items: Gebruikers, Dashboard, Mijn Taken, Normenkaders (highlighted), Risicokaders, Auditdossiers, Vragenlijsten, Objecten, Rapportages, and Monitoren. The main content area is titled 'Integriteit/VRA' and includes sub-tabs: Algemeen, Meten (selected), Prioriteren, Plannen, and Takenmanagement. The 'Meten' tab shows a hierarchical list of measurement topics:

- 1 Beleid integriteit
  - 1.1 Beleidskader integriteit
- 2 Integriteitsorganisatie
  - 2.1 Taken en verantwoordelijkheden
  - 2.2 Organisatie integriteit
  - 2.3 Meldprocedure
  - 2.4 Beheerhandelingen integriteit
- 3 Ambtelijke en bestuurlijke integriteit
  - 3.1 Ambtelijke integriteit
  - 3.2 Bestuurlijke integriteit
  - 3.3 Regioraadsleden en integriteit
- 4 Integriteit externe partijen
  - 4.1 Wet Bibob

# Meting uitvoeren

- Meting is zelfevaluatie via eenvoudig zelf te beantwoorden vragen
- Uitkomst: zelf beoordelen of het is geregeld: **Ja**, **Deels**, **Nee**



The screenshot shows the 'key2control' interface for 'Integriteit/VRA'. The left sidebar contains navigation options: Gebruikers, Dashboard, Mijn Taken, Normenkaders, Risicokaders, Auditdossiers, Vragenlijsten, Objecten, Rapportages, and Monitoren. The main content area is titled 'Integriteit/VRA' and includes tabs for 'Algemeen', 'Meten', 'Prioriteren', 'Plannen', and 'Takenmanagement'. The 'Meten' tab is active, showing a tree view of measurement items:

- 1 Beleid integriteit (3 / 3)
  - 1.1 Beleidskader integriteit (3 / 3)
    - 1.1.1  Integriteitsbeleid
    - 1.1.2  Integriteit en personeelsbeleid
    - 1.1.3  Evaluatie integriteitsbeleid
  - 2 Integriteitsorganisatie (27 / 27)
  - 3 Ambtelijke en bestuurlijke integriteit (24 / 24)
  - 4 Integriteit externe partijen (4 / 4)

On the right, a question panel is displayed:

Is deze norm van toepassing?  
Ja

**Stuurvragen**

1. Heeft de Vervoerregio Amsterdam een integraal en samenhangend integriteitsbeleid vastgesteld?  
Deels
2. Is dit beleid actueel?  
Nee
3. Is het duidelijk wie belast is met het actueel houden van het integriteitsbeleid?  
Ja
4. Bevat dit beleid aanwijzingen over bestuurlijke integriteit?  
Nee
5. Bevat dit beleid aanwijzingen over integriteit voor de regioraadsleden?  
Nee
6. Bevat het beleid aanwijzingen over hoe de uitvoering van het integriteitsbeleid moet plaatsvinden?  
Ja

## Uitkomsten bespreken met de directie

- **Meting behoudend uitgevoerd**
  - Dan is er veel ruimte voor verbetering
  - Geen geflatteerd beeld
- **Veel normen kregen de kwalificatie Nee (nog niet geregeld)**
- **Opdracht aan de concerncontroller**
  - Bespreek de uitkomsten met het MT
  - Formuleer aanbevelingen

# Uitkomsten en aanbevelingen bespreken met MT

## • Vorm

- Memo met aanleiding, bevindingen en aanbevelingen
- Presentatie over integriteit en dilemma's

## Uitkomsten en aanbevelingen bespreken met MT

- **Ambtenarenwet 2017**

### § 2. Verplichtingen van overheidswerkgevers



### Artikel 4



- 1 Een overheidswerkgever voert een **integriteitsbeleid** dat is gericht op het bevorderen van goed ambtelijk handelen en dat in ieder geval aandacht besteedt aan het bevorderen van integriteitsbewustzijn en aan het voorkomen van misbruik van bevoegdheden, belangenverstrengeling en discriminatie.
- 2 Een overheidswerkgever zorgt ervoor dat het integriteitsbeleid een vast onderdeel uitmaakt van het **personeelsbeleid**, in ieder geval door integriteit in functioneringsgesprekken en werkoverleg aan de orde te stellen en door het aanbieden van scholing en vorming op het gebied van integriteit.

## Uitkomsten en aanbevelingen bespreken met MT

- **Aanbevelingen volgen uit opbouw normenkader Integriteit**
  - Stel integriteitsbeleid op
  - Draag directiebetrokkenheid uit
  - Vraag leidinggevenden integriteit te bevorderen en actief uit te dragen
  - Richt een beheerorganisatie integriteit in
  - Stel middelen beschikbaar voor het borgen van integriteit
  - Voer periodiek een risicoanalyse integriteit uit
- **MT geeft HR opdracht de aanbevelingen op te volgen**

## Aanbevelingen uitvoeren

- **Eerste stappen onder regie van HR**
  - Jun: Gestart met de aanbeveling ‘Stel integriteitsbeleid op’
  - Jul: Vervoerregio-lunch voor hele organisatie: bewustwording creëren  
Aansluitend sessie met MT-leden en hun teams
- **Acties in key2control**
  - Acties prioriteren en toewijzen aan medewerkers
  - 2<sup>e</sup> meting klaarzetten



#### Integriteit

Bij de Vervoerregio vormen wij een zelfstandig oordeel over ons eigen handelen. Wij houden ons aan de regels en er is plaats voor iedereen in de herberg. Grenzen zijn expliciet. Wij spreken elkaar aan als er iets niet klopt.

## Goed om je te realiseren

- **Veel normen kregen de kwalificatie Nee (nog niet geregeld)**
  - Dat betekent niet dat we niet integer handelen
  - Mechanismes die integer handelen bevorderen zijn nog niet aangebracht
- **Beleid en procedures leiden niet automatisch tot integer handelen**
  - Een moreel kompas is onontbeerlijk
  - Daarvoor is dialoog en aandacht nodig
  - En een cultuur van openheid en vertrouwen
- **Integriteit realiseer je niet zomaar**
  - Het is een kwestie van doen, verbeteren en bijstellen



**Integriteit**

Bij de Vervoerregio vormen wij een zelfstandig oordeel over ons eigen handelen. Wij houden ons aan de regels en er is plaats voor iedereen in de herberg. Grenzen zijn expliciet. Wij spreken elkaar aan als er iets niet klopt.

## Succesfactoren

- **Toon aan de top**
  - Secretaris-directeur is groot pleitbezorger van integer handelen
  - Van oude gewoonten naar nieuw gedrag
- **Tijdgeest**
  - Grensoverschrijdend gedrag is een actueel onderwerp
  - Veel media-aandacht
- **Eenvoud van key2control**
  - De normenkaders zijn eenvoudig te begrijpen en te gebruiken
  - De uitkomsten van metingen zijn eenvoudig te communiceren
- **Commitment in de organisatie**
  - Aandacht van concerncontroller, HR, bestuurszaken, directie, MT
  - Initiatieven van medewerkers die raken aan het thema integriteit



Einde



Einde