

**Thema-audit**

# **Analyse van het integriteitssysteem**

**Globaal rapport | 12.12.2024**



**Vlaamse  
overheid**

**AUDIT  
VLAANDEREN**

## INHOUDSOPGAVE

1	Situering van de thema-audit	3
2	Globale conclusie van de thema-audit	4
3	Globale vaststellingen	7
3.1	Visie op integriteit	7
3.2	Instrumenten & processen	11
3.3	Sensibilisering	18
3.4	Opvolging en evaluatie	20
3.5	Cultuur	21
	<b>Bijlage 1: Algemene informatie van de thema-audit</b>	<b>24</b>
1.	Situering	24
2.	Selectie van de besturen	24
3.	Auditrijkwydte en -doelstellingen	24
	<b>Bijlage 2: De geauditeerde besturen</b>	<b>27</b>
	<b>Bijlage 3: De resultaten per audit</b>	<b>28</b>
	<b>Bijlage 4: Legende</b>	<b>30</b>

## 1 SITUERING VAN DE THEMA-AUDIT

Audit Vlaanderen voerde in de periode januari – september 2024 de thema-audit 'Analyse van het integriteitssysteem' uit bij 8 lokale besturen. Voor lokale besturen is integriteit een belangrijk thema. Zowel medewerkers als mandatarissen kunnen bij het uitvoeren van hun taken in deontologisch gevoelige situaties terecht komen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het uitvoeren van betalingen, het geven van subsidies, toekennen van vergunningen, het raadplegen van gevoelige informatie, ... Hierbij is het belangrijk dat zij voldoende op de hoogte zijn van wat wel en niet kan bij het uitvoeren van deze taken. Om medewerkers en mandatarissen hierbij te ondersteunen is een goed functionerend integriteitssysteem belangrijk.

**Met deze thema-audit willen we vooral bewustwording creëren over het belang van een degelijk integriteitssysteem en het preventief bevorderen van integriteit.**

Audit Vlaanderen heeft in deze thema-audit nagegaan of het lokaal bestuur:

- een visie heeft op het gewenste integriteitsbeleid;
- over kwalitatieve instrumenten beschikt om integer handelen te bevorderen;
- regelmatig sensibiliseert over het belang van integer handelen en de instrumenten effectief inzet om concreet integer gedrag te bevorderen;
- opvolgt of de aanpak voldoende effectief is en bijstuurt waar nodig.

Een analyse van de aanwezige cultuur in het lokaal bestuur is niet expliciet onderzocht. In dit globaal rapport geven we wel de belangrijkste vaststellingen mee over de impact van cultuur op de werking van het integriteitssysteem.

**Dit globaal rapport bundelt de belangrijkste vaststellingen en mogelijke verbeteracties van deze thema-audit.**

Daarnaast maakte Audit Vlaanderen twee inspiratierapporten op met meer details en inspiratie om aan de slag te gaan met het integriteitssysteem voor medewerkers en voor mandatarissen. Relevante goede praktijken zijn in deze rapporten terug te vinden.

In bijlage 1 vindt u meer toelichting over de inhoud van deze thema-audit. De lijst met geauditeerde besturen, de geanonimiseerde resultaten van de individuele audits en de legende van de gebruikte kleuren zijn opgenomen in bijlage 2, 3 en 4.

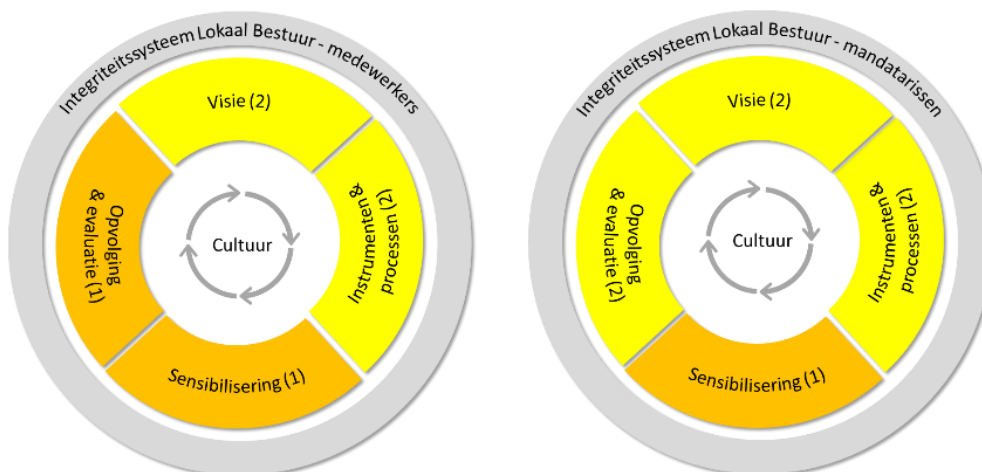
Audit Vlaanderen wil de 8 geauditeerde besturen bedanken voor de constructieve samenwerking. De opbouwende sfeer waarin de audits konden plaatsvonden, maakte het mee mogelijk om dit globaal rapport te maken. Daarnaast bedankt Audit Vlaanderen ook de andere actoren waaronder de Vereniging voor Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) die kennis en informatie ter beschikking hebben gesteld tijdens de voorbereiding en de uitvoering van deze thema-audit.

## 2 GLOBALE CONCLUSIE VAN DE THEMA-AUDIT

Uit de audits blijkt dat er een basis aanwezig is om te werken aan integriteit. De meerderheid van de geauditeerde lokale besturen bepaalden de waarden en normen die ze willen uitdragen en hebben instrumenten om met integriteit aan de slag te gaan. Sensibilisering over de integriteitsprincipes van het lokaal bestuur en het belang van integer handelen gebeurt al op specifieke momenten.

Het is echter noodzakelijk dat lokale besturen bijkomende acties ondernemen om ervoor te zorgen dat zowel medewerkers als mandataris voldoende kennis hebben van de toe te passen waarden en normen en ook gestimuleerd worden om dagelijks de vooropgestelde integriteitsprincipes toe te passen. Dit onder meer door de na te streven waarden en normen voldoende actueel, concreet en kenbaar te maken, door kwalitatieve instrumenten aan te bieden die voldoende duidelijk en toegankelijk zijn en door de kennis van de waarden, normen en instrumenten te verhogen door actief en regelmatig te sensibiliseren over het belang van integriteit. Bovendien is het cruciaal om een organisatiecultuur te creëren waarin integer handelen vanzelfsprekend is en gestimuleerd wordt. Voldoende investeren in integriteit en integer gedrag, bevordert ook het vertrouwen in de organisatie.

Deze conclusies weerspiegelen zich in het gemiddelde resultaat over de acht audits heen<sup>1</sup>:



Samengevat zijn dit de belangrijkste vaststellingen en aandachtspunten per onderdeel:

### VISIE OP INTEGRITEIT

De meerderheid van de geauditeerde lokale besturen formuleerden een visie op integriteit. Door het ontbreken van concrete voorbeelden en toelichtingen, blijven de principes in de praktijk vaak nog te vaag.

Met het bepalen van waarden en normen geven lokale besturen invulling aan hun visie op integriteit. Door onvoldoende te omschrijven wat deze principes in de praktijk betekenen, bijvoorbeeld door het toevoegen van een toelichting en praktijkvoorbeelden, bestaat het risico dat de principes weinig concreet blijven en medewerkers en mandatarissen hieraan een eigen interpretatie geven.

<sup>1</sup> De kleuren met cijfers tussen haakjes komen overeen met de scores uit de legende in bijlage 4.

# AUDIT VLAANDEREN

## **De communicatie over de visie en het belang van integriteit gebeurt nog onvoldoende frequent en op maat van de doelgroep.**

De communicatie over de visie en de integriteitsprincipes gebeurt vooral op specifieke momenten, via generieke kanalen en weinig aangepast aan elke doelgroep. Door onvoldoende regelmatig en gericht te communiceren over de vooropgestelde waarden en normen, is het risico dat medewerkers en mandatarissen onvoldoende kennis hebben van de visie op integriteit, maar ook dat het bewustzijn over het belang van integriteit in het dagelijkse handelen ontbreekt. Dit belemmert de consistente toepassing van integriteit in de praktijk.

## **Lokale besturen stemmen hun aanpak van integriteit nog onvoldoende af op mogelijke integriteitsrisico's en kwetsbaarheden.**

Geen enkele van de geauditeerde lokale besturen maakte een grondige analyse van potentiële integriteitsrisico's die verbonden zijn aan bepaalde (kwetsbare) taken en processen of door het uitoefenen van nevenactiviteiten. Hierdoor kan de aanpak van integriteit en sensibilisering van medewerkers en mandatarissen niet afgestemd worden op de specifieke risico's voor het bestuur. Ook hindert dit het maatwerk bij het uitwerken van instrumenten die helpen bij het omgaan met deontologisch gevoelige situaties.

## **INSTRUMENTEN & PROCESSEN**

### **Lokale besturen beschikken over diverse instrumenten met richtlijnen en afspraken gericht op integer handelen, maar de kwaliteit is wisselend en de inhoud is nog onvoldoende gekend.**

De afspraken over hoe integer te handelen, staan vooral in de deontologische codes en verschillende afsprakenkaders als onderdeel van het arbeidsreglement. Niet alle instrumenten en afspraken zijn echter voldoende concreet en gekend, wat het risico verhoogt dat medewerkers en mandatarissen ze in de praktijk niet toepassen. Daarnaast circuleren er vaak mondelinge afspraken die vatbaar zijn voor interpretatie, moeilijker afdwingbaar zijn en mogelijk niet volledig aansluiten bij de vooropgestelde visie op integriteit.

### **Er is nood aan bijkomende ondersteuning van de interne meldpunten voor een correcte aanpak en afhandeling van meldingen.**

Naast de algemeen directeur zijn ook de directe leidinggevenden in de praktijk een meldpunt voor vragen over (mogelijke) integriteitsschendingen. Vaak ontbreken er duidelijke richtlijnen en opleidingen om de meldpunten te ondersteunen in hun rol. Dit kan leiden tot verschillen in de afhandeling van vragen en meldingen. Als medewerkers en mandatarissen de meldpunten niet kennen, er weinig vertrouwen is dat er correct wordt omgegaan met meldingen, maar ook als er onduidelijkheid is over de effectieve gevolgen bij niet-integer gedrag, belemmert dit de werking van het integriteitssysteem.

### **De werking van de deontologische commissies staat nog niet op punt.**

Op het moment van de audits waren de deontologische commissies voor de mandatarissen hoogstens samengekomen voor een installatievergadering. Ook voor dit meldkanaal is er nog nood aan bijkomende ondersteuning om met meldingen aan de slag te kunnen gaan. Ook is nog onduidelijk hoe lokale besturen deze commissie als preventief instrument zullen inzetten.

### **Integriteit is beperkt geïntegreerd in de processen van het lokaal bestuur.**

In een aantal specifieke processen, zoals het selectie-, onthaal- en evaluatieproces, komt integriteit al aan bod, maar niet altijd even consequent. Hierdoor zijn er in de praktijk verschillen tussen de diensten. In andere processen is er nog weinig aandacht voor het integreren van integriteitsprincipes. Ook ontbreekt vaak een duidelijke aanpak om zicht te krijgen op de nevenactiviteiten en andere belangen van medewerkers en mandatarissen. Hierdoor is er zelden een actueel overzicht om proactief aan de slag te gaan met potentiële belangenconflicten of andere integriteitsrisico's.

# AUDIT VLAANDEREN

## **SENSIBILISERING**

**Er is een gebrek aan een gerichte en planmatige aanpak van sensibiliseringacties.**

Sensibilisering over integriteit gebeurt vooral op specifieke momenten zoals bij de indiensttreding, de start van de legislatuur of na een incident. De aanpak is niet steeds afgestemd op de doelgroep. Door het ontbreken van een planmatige aanpak sensibiliseren lokale besturen nog onvoldoende regelmatig over de toe te passen integriteitsprincipes, de aanwezige instrumenten en het belang ervan om hiermee dagelijks aan de slag te gaan. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers en mandatarissen onvoldoende op de hoogte zijn van de geldende afspraken en bestaat er een groter risico op niet-integer handelen.

## **OPVOLGING EN EVALUATIE**

**Lokale besturen evalueren onvoldoende de effectieve werking van het bestaande integriteitssysteem.**

Vooral wanneer de regelgeving dit verplicht, passen lokale besturen de instrumenten aan. De aanvulling van deze instrumenten gebeurt veelal zonder een grondige evaluatie of verdere aanpassingen. Andere bijsturingen gebeuren zelden, onder meer door het ontbreken van gegevens (bv. een register van meldingen) en een gebrek aan kritische evaluaties van de effectiviteit van het aanwezige integriteitssysteem. Hierdoor bestaat het risico dat het integriteitssysteem onvoldoende aansluit bij de huidige noden en verwachtingen van medewerkers en mandatarissen.

## **CULTUUR**

**Door het ontbreken van een analyse van de aanwezig organisatiecultuur is het niet mogelijk om het integriteitssysteem hierop af te stemmen.**

De aanwezige organisatiecultuur heeft een impact op de manier waarop medewerkers en mandatarissen omgaan met integriteit. Bij het uitwerken van de visie, instrumenten en sensibiliseringsacties, die deel zijn van een goed functionerend integriteitssysteem, is het dan ook essentieel om rekening te houden met de aanwezige organisatiecultuur. Audits tonen aan dat lokale besturen vaak uitgaan van een open cultuur waarin medewerkers en mandatarissen elkaar aanspreken op niet-integer gedrag. Dit is echter niet altijd gebaseerd op objectieve analyses. Bovendien zetten niet alle geauditeerde lokale besturen actief in om tot deze cultuur te komen. Hierdoor bestaat het risico dat de aanpak van het integriteitssysteem niet aansluit bij de werkelijke organisatiecultuur en integriteit onvoldoende geïntegreerd geraakt in de dagelijkse werking.

Ook de mate waarin leidinggevenden en mandatarissen hun voorbeeldfunctie op het gebied van integer handelen invullen, heeft een grote impact op de effectiviteit van het integriteitssysteem en op de aanwezige organisatiecultuur. Nog niet alle geauditeerde lokale besturen ondernemen concrete acties om medewerkers en mandatarissen met een voorbeeldrol hierin te ondersteunen en te wijzen op het belang van het uitdragen van de integriteitsprincipes.

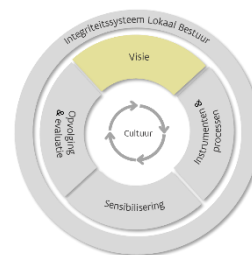
## 3 GLOBALE VASTSTELLINGEN

De conclusies in dit globaal rapport zijn gebaseerd op een analyse van documenten, gesprekken met medewerkers en mandatarissen, vaststellingen uit focusgroepen met medewerkers en de resultaten van digitale bevestigingen<sup>2</sup> van medewerkers en mandatarissen aan de start van elke individuele audit. In totaal voerden we de audits uit bij acht lokale besturen.

In dit rapport zijn de belangrijkste vaststellingen opgenomen. Meer gedetailleerde bevindingen zijn terug te vinden in de aparte inspiratierapporten voor medewerkers en mandatarissen. Ook suggesties om aan de slag te gaan met de aanbevelingen en verbeterpunten, goede praktijken en andere mogelijke inspiratiebronnen, zijn in deze afzonderlijke rapporten terug te vinden.

### 3.1 VISIE OP INTEGRITEIT

**Een heldere visie op integriteit is de basis voor de uitbouw van een degelijk integriteitssysteem.**



#### **VASTSTELLING**

**Bijna alle geauditeerde lokale besturen formuleerden een visie op integriteit. Door het ontbreken van concrete voorbeelden en toelichtingen, blijven de principes in de praktijk nog vaak te vaag.**

Lokale besturen geven invulling aan hun visie op integriteit door waarden en normen vast te leggen. Deze zijn voornamelijk opgenomen in de aparte deontologische codes voor medewerkers en mandatarissen. Daarnaast formuleerde een meerderheid van lokale besturen bij het opmaken van de missie en visie ook waarden. Deze zijn echter vaak verschillend dan deze uit de deontologische codes. Hoe de verschillende principes zich verhouden tot elkaar, is niet altijd verduidelijkt wat de toepassing ervan kan belemmeren.

In de helft van de lokale besturen zijn deze waarden en normen opgemaakt tijdens sessies met medewerkers uit diverse diensten en in één lokaal bestuur ook in overleg met mandatarissen. Dit verhoogt de kennis en de gedragenheid van deze principes binnen het lokaal bestuur.

Voor mandatarissen nemen de meeste lokale besturen de waarden en normen over van de model deontologische code<sup>3</sup> van de VVSG. Hierdoor zijn deze minder op maat zijn gemaakt van het eigen lokaal bestuur en is er een hoger risico dat mandatarissen zich hier onvoldoende in kunnen vinden om ze ook effectief toe te passen.

<sup>2</sup> In totaal vulden 714 medewerkers en 103 mandatarissen tijdens de uitvoering van de 8 audits deze vragenlijst in. Voor bepaalde vragen waren ook meerdere antwoorden mogelijk. Het aantal antwoorden per lokaal bestuur was wisselend, maar voor elk geauditeerd lokaal bestuur voldoende om conclusies te trekken. De antwoorden op de vragenlijsten geven voornamelijk een indicatie van de effectiviteit van de werking van het integriteitssysteem.

<sup>3</sup> De waarden die standaard in de modelcode van de VVSG zijn opgenomen dienstbaarheid, functionaliteit, onafhankelijkheid, openheid, vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid. Meer informatie over de modelcodes die de VVSG aanbiedt: [www.vvsg.be](http://www.vvsg.be) of <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/deontologie-mandataris>

# AUDIT VLAANDEREN

Een belangrijk aandachtspunt uit de analyse van de verschillende deontologische codes is dat er vaak een toelichting en praktijkvoorbeelden ontbreken van wat integer handelen in de praktijk betekent. Dit kan leiden tot verschillende interpretaties en onduidelijkheid.

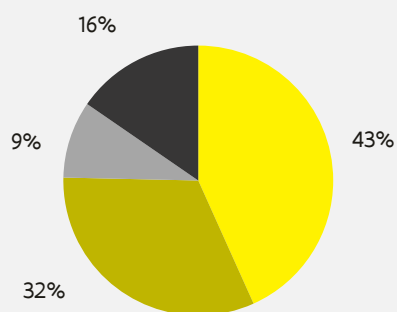
## RESULTATEN BEVRAGING

Uit de bevraging blijkt dat 75% van de medewerkers en 90% van de mandatarissen aangeven dat de na te streven waarden en normen bij het uitvoeren van de taken inderdaad zijn vastgelegd.

Bij de medewerkers bepaalt echter 9% zelf hun waarden en normen, en 16% weet het niet of vindt ze onduidelijk. Voor mandatarissen is dit respectievelijk 2% en 8%. Dit houdt als risico in dat de waarden en normen die deze groep in de praktijk nastreeft, mogelijk niet overeenkomen met wat het lokaal bestuur verwacht.

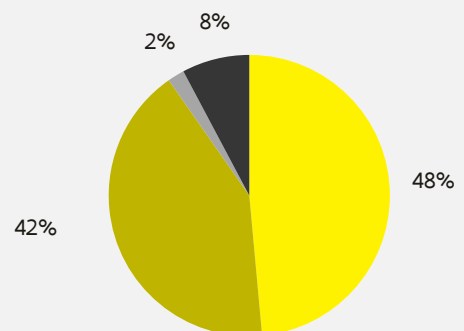
### Zijn er in uw organisatie afspraken over wat integer gedrag is ofwel de na te streven waarden en normen bij het uitvoeren van uw werk?

#### Resultaat medewerkers



- Ja, de waarden en normen van onze organisatie zijn in het voorbije jaar toegelicht.
- Ja, dit kwam aan bod, maar langer dan een jaar geleden.
- De waarden die ik in mijn werk volg, bepaal ik zelf.
- Nee, deze zijn voor mij onvoldoende duidelijk/geen idee

#### Resultaat mandatarissen



- Ja, deze zijn vastgelegd aan het begin van de legislatuur
- Ja, maar deze zijn al veel langer van toepassing.
- De waarden die ik bij de uitvoering van mijn mandaat volg, bepaal ik zelf.
- Nee, daar hebben ze mij nog nooit iets over verteld/geen idee



# AUDIT VLAANDEREN

## VASTSTELLING

De communicatie over de visie en het belang van integriteit gebeurt nog onvoldoende frequent en op maat van de doelgroep.

De geauditeerde lokale besturen communiceren voornamelijk op specifieke momenten zoals bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers of bij de start van de legislatuur voor mandatarissen over de verwachtingen op het vlak van integriteit en integer handelen. Dit gebeurt aan de hand van documenten zoals het arbeidsreglement voor medewerkers en de deontologische code voor mandatarissen. De mate waarin medewerkers een toelichting kregen over de concrete inhoud en betekenis van de ontvangen documenten is wisselend en vaak ook afhankelijk van de directe leidinggevende of de dienst waarin ze terecht komen.

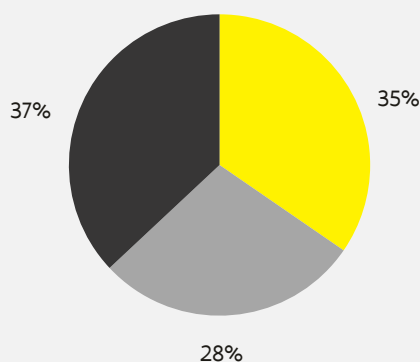
Enkele lokale besturen zetten in op een algemene en brede communicatie van de visie over integriteit via diverse kanalen zoals een nieuwsbrief, via intranet of website, via affiches, vermelden van waarden op drinkflessen, ... Dit is vaak zonder bijkomende en concrete toelichtingen over de inhoud en betekenis van de vooropgestelde visie op integriteit.

## RESULTATEN BEVRAGING

Uit de bevraging blijkt dat een meerderheid van de medewerkers en mandatarissen aangeeft dat ze een toelichting kregen over hoe integer gedrag in de praktijk toe te passen. Een aanzienlijk deel geeft aan geen toelichting te hebben gekregen of weet het niet meer. Dit verhoogt het risico dat deze medewerkers en mandatarissen onvoldoende weten hoe ze in de dagelijkse praktijk integer moeten handelen.

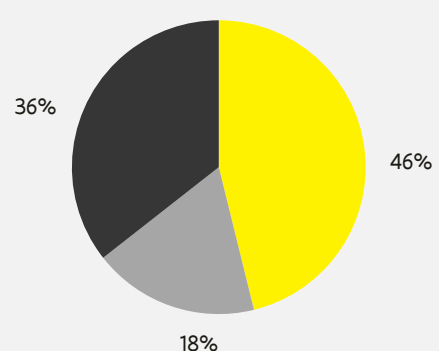
Kreeg u een toelichting over hoe u gewenst integer gedrag in de praktijk kan toepassen?

Resultaat medewerkers



- Ja, dit kwam het voorbije jaar aan bod.
- Ja, maar langer dan een jaar geleden.
- Nee of geen idee

Resultaat mandatarissen



- Ja, het voorbije jaar of aan het begin van de legislatuur
- Ja, maar een lange tijd geleden
- Nee/ik weet het niet

## **VASTSTELLING**

Lokale besturen houden bij de uitwerking van hun aanpak van integriteit nog onvoldoende rekening met mogelijke integriteitsrisico's en kwetsbaarheden.

Lokale besturen hebben wel een aanvoelen van mogelijke kwetsbare functies en situaties, waarin er meer integriteitsrisico's zich kunnen voordoen, maar dit is zelden gebaseerd op een onderbouwde analyse. Zo zijn er bijvoorbeeld hogere risico's bij het omgaan met geld, het nemen van beslissingen, toekennen van subsidies of vergunningen, bij contacten met burgers, het toewijzen van overheidsopdrachten... Daarnaast kunnen er omwille van nevenactiviteiten en professionele of andere belangen (bv. financieel) er conflicten ontstaan.

Door onvoldoende maatregelen te nemen, verhoogt dit het risico op belangenconflicten, fraude, onterecht delen van informatie, schijn van partijdigheid bij het toekennen van overheidsopdrachten, ongelijke behandeling van burgers of bedrijven... Vooral wanneer medewerkers of mandatarissen taken alleen uitvoeren, kan dit leiden tot kwetsbare situaties.

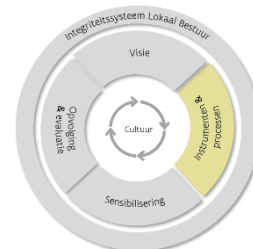
## **MOGELIJKE VERBETERACTIES - VISIE OP INTEGRITEIT**

- Maak een concrete en heldere visie over wat integriteit en integer handelen voor het lokaal bestuur betekent. Bepaal hierbij de waarden en normen die het lokaal bestuur wil nastreven;
- Verduidelijk de vooropgestelde waarden en normen met toelichtingen en praktijkvoorbeelden en maak ze concreet voor een vlottere en gelijke toepassing in de praktijk;
- Communiceer regelmatig over de verwachtingen en visie op integriteit;
- Maak een overzicht van de meest kwetsbare functies, processen en handelingen binnen de werking van het lokaal bestuur en evalueer of de nodige beheersmaatregelen voorzien zijn;
- Lijst de nevenactiviteiten, persoonlijke en professionele belangen en/of mogelijke belangenconflicten van de medewerkers en mandatarissen op en actualiseer deze regelmatig. Gebruik deze lijst om na te gaan in welke situaties er mogelijke integriteitsrisico's zijn en om beheersmaatregelen te nemen om deze risico's te beperken.

# AUDIT VLAANDEREN

## 3.2 INSTRUMENTEN EN PROCESSEN

Door zowel duidelijke preventieve, detectieve als reactieve instrumenten aan te bieden, krijgen medewerkers en mandatarissen de nodige informatie en handvatten om integer te kunnen handelen.



### VASTSTELLING

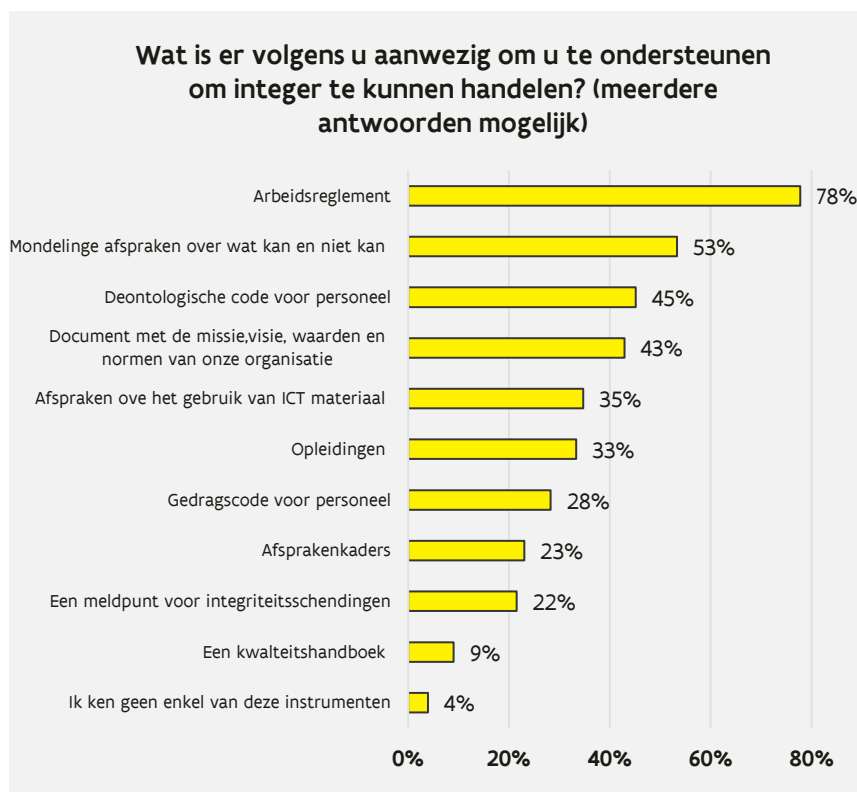
Lokale besturen beschikken over diverse instrumenten met richtlijnen en afspraken gericht op integer handelen. De kwaliteit is echter wisselend en de inhoud nog onvoldoende gekend.

Lokale besturen hebben instrumenten die preventief ondersteuning bieden om integer te handelen en detectieve instrumenten zoals meldpunten of -kanalen. Mogelijke sancties of tuchtstraffen bij het niet toepassen van de afgesproken principes, zijn vooral terug te vinden in het arbeidsreglement of in de rechtspositieregeling, maar ook in de regelgeving (reactieve instrumenten). Een deel van de instrumenten moeten ook verplicht worden opgesteld volgens de regelgeving.

### VASTSTELLINGEN MEDEWERKERS

#### Preventieve instrumenten

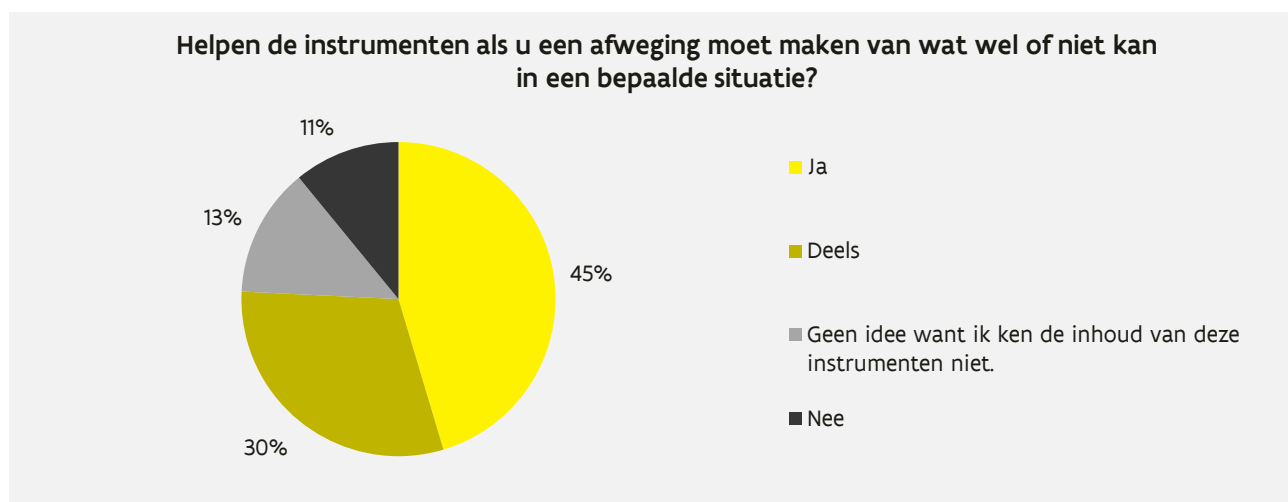
Medewerkers duiden vooral het arbeidsreglement aan als ondersteunend instrument bij integer handelen (78%). Daarnaast circuleren er vaak ook mondelinge afspraken. Niet gedocumenteerde afspraken hebben echter als risico dat eigen interpretaties mogelijk zijn en de afspraken vaak niet door iedereen voldoende snel gekend zijn (bv. voor nieuwe medewerkers). Bovendien is het moeilijk na te gaan of ze niet in conflict zijn met bijvoorbeeld afspraken uit de deontologische code of met de algemeen geldende waarden en normen van het lokaal bestuur. Een deel van de medewerkers duidt ook de deontologische code (45%) en het document met de missie, visie en waarden (43%) aan als ondersteunende instrumenten.



# AUDIT VLAANDEREN

Wanneer medewerkers de documenten ontvangen, meestal wanneer ze starten bij het lokaal bestuur, krijgen ze niet steeds een toelichting over de inhoud. Uit de audits blijkt bovendien dat medewerkers niet alle instrumenten (nadien) even vlot terugvinden. Ook de kwaliteit van de instrumenten varieert, bijvoorbeeld omdat ze onvoldoende actueel zijn, de inhoud weinig concreet is of duidelijke inhoudelijke omschrijvingen en praktijkvoorbeelden ontbreken. Dit belemmert het gebruik ervan in de praktijk bij het inschatten van hoe ze integer moeten handelen in bepaalde situaties.

Uit de bevraging blijkt dat het grootste deel van de medewerkers vindt dat de instrumenten ondersteuning bieden, maar voor bijna één vierde niet. Voor een aanzienlijk aantal medewerkers volstaan de instrumenten op dit moment dus niet om te weten hoe integer te handelen in bepaalde situaties.



## Melden van mogelijke integriteitschendingen

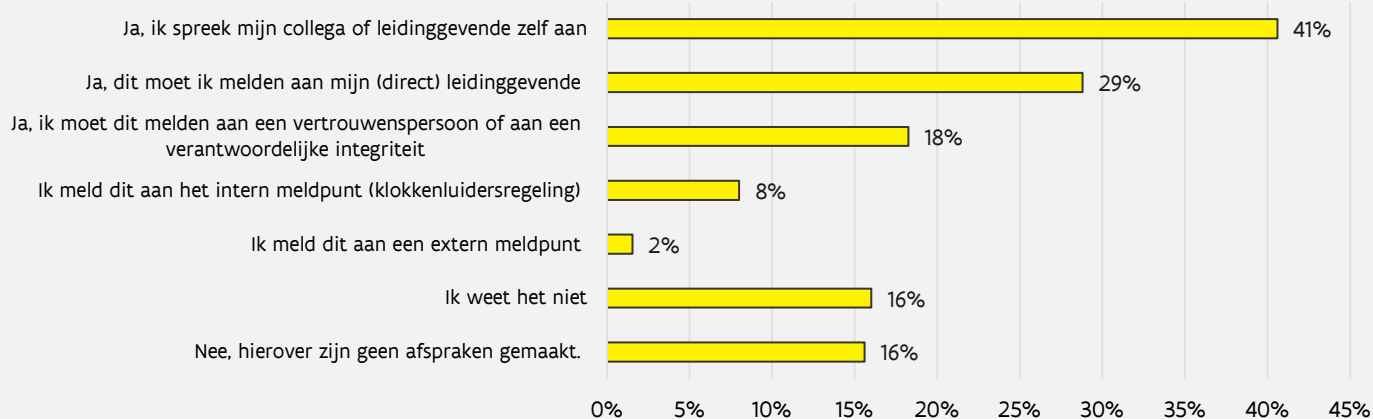
Uit de gesprekken en focusgroepen blijkt dat medewerkers in de praktijk vooral de eigen leidinggevende aanspreken met vragen of meldingen over integer en niet-integer gedrag. Om op een correcte en consistente manier met deze rol te kunnen omgaan, hebben de leidinggevenden niet altijd een duidelijk kader, richtlijnen of opleidingen gekregen. Hierdoor is er een risico dat niet elke vraag of melding op een correcte of gelijkaardige manier wordt doorgestuurd (bv. naar de algemeen directeur) of behandeld. Voldoende vertrouwen hebben in de correcte afhandeling van meldingen speelt een belangrijke rol in een goed werkend integriteitssysteem.

In de bevraging geven medewerkers vooral aan dat ze collega's rechtstreeks zullen aanspreken bij niet-integer gedrag of stappen naar hun leidinggevende. Medewerkers gaan ook naar vertrouwenspersonen of een verantwoordelijke integriteit om niet-integer gedrag te melden. In mindere mate (10%) gaan ze naar de specifieke meldpunten voor integriteit zoals het interne meldpunt, in principe de algemeen directeur, en het externe ofwel Audit Vlaanderen. Een deel van medewerkers geeft aan niet te weten waar ze terecht kunnen of geven aan dat er geen afspraken over gemaakt zijn

Uit de audits blijkt dat er zelden specifieke medewerkers zijn aangeduid of opgeleid voor het behandelen van integriteitskwesaties..

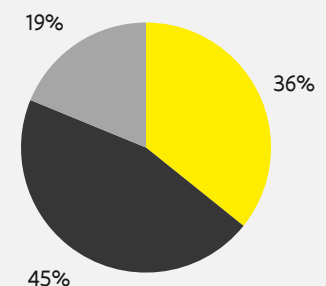
# AUDIT VLAANDEREN

Weet u voldoende wat u moet doen als u mogelijk niet-integer gedrag vaststelt, bijvoorbeeld bij een leidinggevende of een collega? (meerdere antwoorden mogelijk)



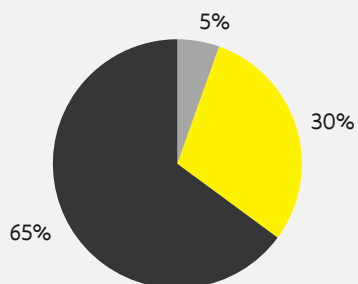
Het is vooral belangrijk dat medewerkers zich voldoende veilig voelen om niet-integer gedrag te melden (zie ook 3.5 cultuur). In de bevraging antwoordt het overgrote deel hier positief op (69%). Tegelijk zien we dat een aanzienlijk deel van de medewerkers aangeeft al ooit te hebben gezien of meegemaakt dat een collega iets doet dat mogelijk niet integer<sup>4</sup> is (36%), terwijl er bij de geauditeerde lokale besturen nauwelijks meldingen van schendingen bekend zijn. Een groot deel van de medewerkers geeft ook aan in het verleden ook zelf al een opdracht gekregen te hebben die naar eigen aanvoelen niet integer was. Belangrijk hierbij is om voldoende na te gaan waarom er geen meldingen binnenkomen. Dit kan een signaal zijn dat niet-integer gedrag onder de radar blijft.

Heeft u al gezien of meegemaakt dat een collega iets doet dat mogelijk niet integer is?



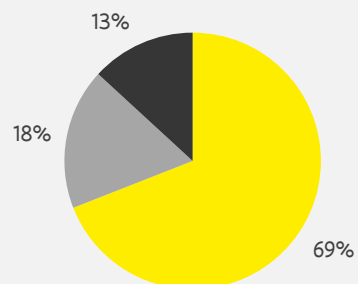
■ Ja ■ Nee ■ Geen antwoord

Bent u als medewerker al in een situatie geweest waarin u zelf een opdracht kreeg die in strijd was met wat u als integer beschouwt?



■ Ja, regelmatig ■ Ja ■ Nee/Ik weet het niet

Voelt u zich veilig genoeg om mogelijk niet-integer gedrag te melden?



■ Ja ■ Ik weet het niet ■ Nee

<sup>4</sup> Wat niet-integer gedrag is, kan voor elke medewerker verschillend zijn. De instrumenten bieden hiervoor al een kader, maar er bestaan vaak nog situaties die zich in een grijze zone bevinden die niet in een omschrijving kunnen worden gevat. Dit zijn typisch voorbeelden waarbij het relevant is om vragen over te stellen, bijvoorbeeld aan meldpunten.

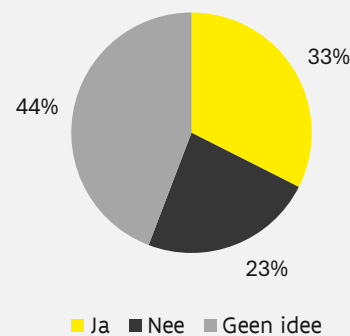
# AUDIT VLAANDEREN

## Gevolgen in het geval van een integriteitsschending

Mogelijke sancties of tuchtstraffen zijn vooral bepaald in het arbeidsreglement. Het belangrijkste aandachtspunt uit de audits is dat de perceptie vaak leeft dat er weinig gevolg wordt gegeven aan meldingen van (een vermoeden van) niet-inteiger gedrag. Op basis van de bevraging geeft slechts een derde aan dat er gevolgen zijn als iemand iets doet dat niet-inteiger is. Opvallend is het aantal dat geen idee heeft of er sancties volgen.

Als er geen vertrouwen is dat er effectief iets met een melding gebeurt, heeft dit een grote impact op toekomstige meldingen. Een correcte afhandeling en communicatie hierover of een bespreking van de aanpak van de melding (zonder in detail te gaan), is cruciaal om te vermijden dat medewerkers potentiële integriteitsschendingen niet (meer) melden of geen vragen meer stellen bij twijfels bij bepaalde gedrag.

Heeft u het gevoel dat er gevolgen zijn (bv. bepaalde sancties) als iemand iets doet dat (mogelijks) niet inteiger is?

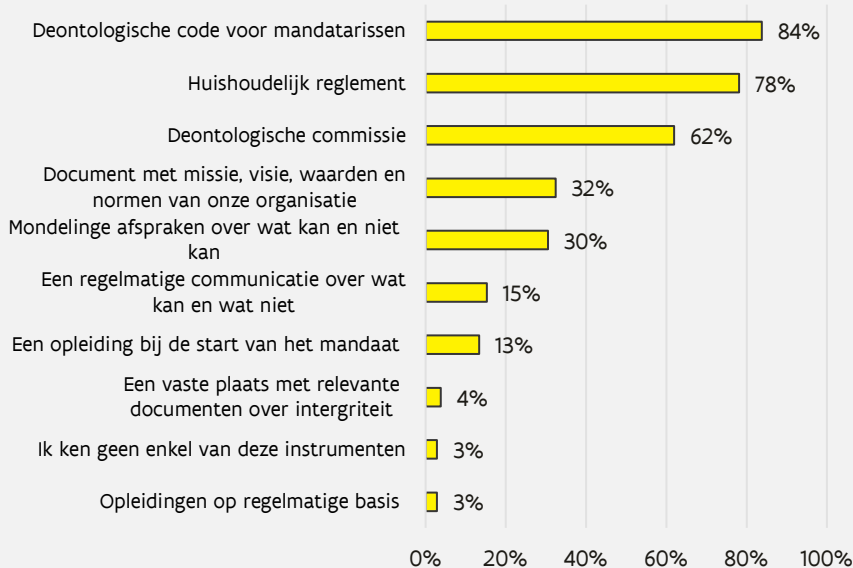


## VASTSTELLINGEN MANDATARISSEN

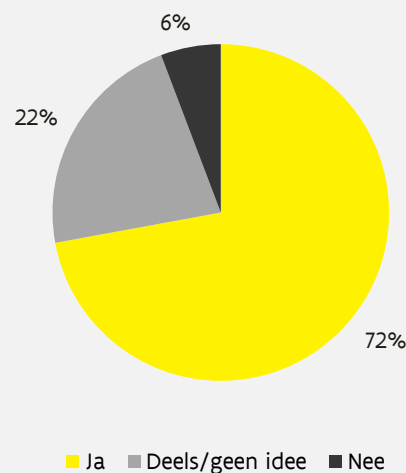
### Preventieve instrumenten

Ook voor mandatarissen zijn er diverse instrumenten beschikbaar, een deel ervan is verplicht door regelgeving. De geauditeerde lokale besturen gebruiken vooral de modelcodes van de VVSG als basis, dit vooral om voldoende zekerheid te hebben dat de verplichte elementen uit de regelgeving zijn opgenomen. Niet alle lokale besturen voegden een toelichting toe om de inhoud te verduidelijken of om de code meer op maat te maken van het eigen lokaal bestuur.

Wat is er volgens u aanwezig in uw organisatie om u te ondersteunen om inteiger te kunnen handelen? (meerdere antwoorden mogelijk)



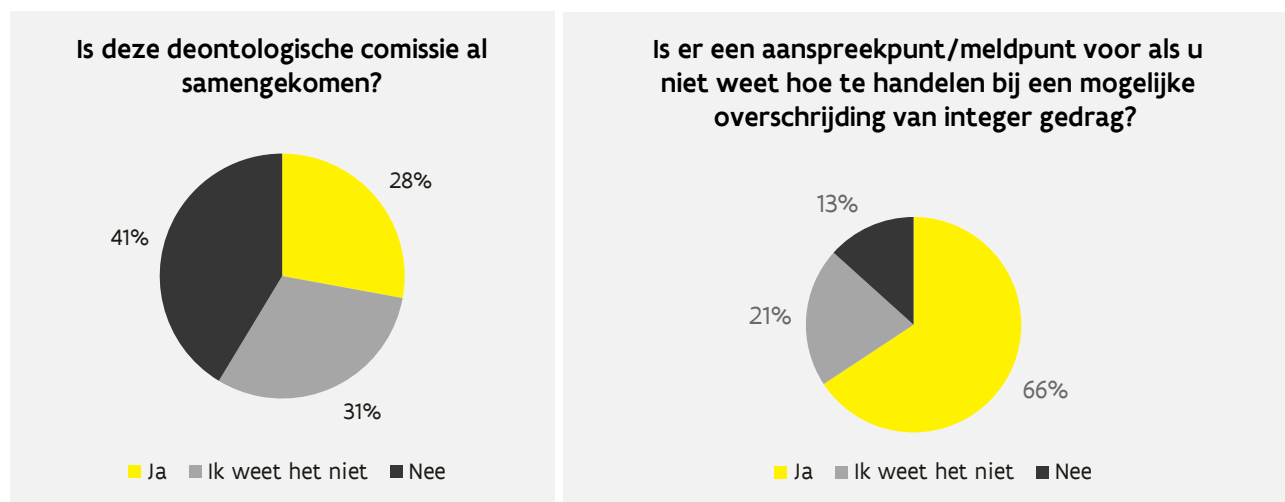
Helpen bovenstaande instrumenten u voldoende als u een afweging moet maken van wat wel of niet kan in een bepaalde situatie?



# AUDIT VLAANDEREN

## Melden van mogelijke integriteitschendingen

Alle geauditteerde lokale besturen hebben in overeenstemming met de wetgeving een deontologische commissie opgericht. De werking van deze commissie is opgenomen in de deontologische code. Hierin is onder meer bepaald aan wie meldingen overgemaakt moeten worden en wie verantwoordelijk is om een vooronderzoek te doen over de ontvankelijkheid van de melding. Er zijn echter weinig tot geen objectieve criteria opgesteld om een mogelijke melding te beoordelen op ontvankelijkheid voor deze naar de commissie gaat alsook hoe een melding te onderzoeken. Dit heeft impact op de effectieve werking ervan. In de praktijk kwamen deze deontologische commissies bij de geauditteerde lokale besturen enkel samen voor een installatievergadering.



De deontologische commissie heeft niet enkel een rol als meldorgaan. Het heeft ook een preventieve en evaluerende rol. Op het moment van de audits was er nog veel onduidelijkheid over hoe deze deontologische commissie deze rollen zal opnemen.

## Sancties na integriteitsschending

In de deontologische code is opgenomen welke de te volgen stappen zijn wanneer er zich effectief een integriteitsschending voordoet. Het is hierbij vooral aan de raden om zich hierover uit te spreken.

### **VASTSTELLING**

**Lokale besturen maken nog weinig afspraken over hoe medewerkers en mandatarissen met elkaar op een integere en correcte manier kunnen omgaan.**

Er bestaan afsprakennota's tussen de algemeen directeur, in opdracht van het managementteam, en enkele politieke organen waarin concrete afspraken staan over hoe ze met elkaar willen samenwerken om de doelstellingen te realiseren. Eén van de lokale besturen maakten hierin ook ruimere afspraken over hoe politiek en administratie met elkaar moeten omgaan.

In het algemeen blijkt uit de audits dat dit instrument niet steeds voldoende gekend is binnen het lokaal bestuur. Daarnaast is er veel onduidelijkheid over welke vragen medewerkers en mandatarissen aan elkaar kunnen stellen en welke informatie ze mogen doorgeven. Dit kan belemmerend werken voor de samenwerking.

# AUDIT VLAANDEREN

## **VASTSTELLING:**

**Integriteit is beperkt geïntegreerd in de (kwetsbare) processen van het lokaal bestuur. Het gestructureerd en consequent melden van nevenactiviteiten en mogelijke belangenconflicten gebeurt nog onvoldoende.**

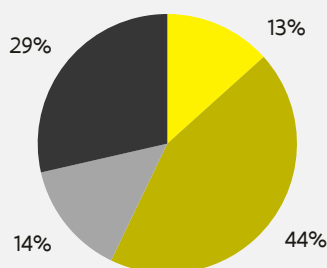
Uit de audits blijkt dat een deel van de lokale besturen peilen naar integriteitskenmerken van (potentiële) medewerkers in het selectieproces, indiensttredingsproces en evaluatieproces. Dit gebeurt echter niet steeds consequent en is vaak dienst- of persoonsafhankelijk waardoor er in de praktijk verschillen zijn qua toepassing van de afspraken. In andere processen (bv. het aankoopproces, projectwerking, ...) zijn er weinig afspraken of richtlijnen opgenomen over hoe dit integer kan verlopen.

Voor mandatarissen geldt een gelijkaardige situatie waarbij er bij de aanvang van de legislatuur een toelichting over integriteit is voorzien gelinkt aan het opnieuw goedkeuren van de deontologische code. Daarnaast zijn in het voorbereidings- en beslissingsproces weinig structurele maatregelen opgenomen die gericht zijn op het bevorderen van een integer verloop.

De geauditeerde lokale besturen peilen nog onvoldoende naar de (professionele) nevenactiviteiten van hun medewerkers of mandatarissen. Daarbij legden ze ook niet steeds concrete regels vast over wanneer en op welke manier de betrokken medewerkers en mandatarissen deze moeten melden. Uit de audits blijkt dat er zelden een actueel overzicht is om preventief met onverenigbaarheden aan de slag te kunnen gaan.

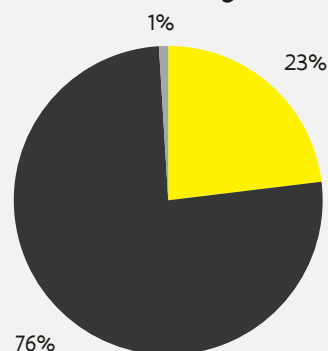
Uit de bevraging geven mandatarissen ook aan dat ze niet steeds transparant moeten zijn over hun nevenactiviteiten of ze weten niet of ze dit moeten melden (totaal 43%). Een meerderheid ervaaarde ook geen conflicterende belangen. Of dit in de praktijk ook effectief het geval was, kan hier niet uit afgeleid worden aangezien mandatarissen niet alle potentiële conflicten melden. Uit deze cijfers blijkt dan ook dat er nog onvoldoende bewustzijn is over de mogelijke conflicten die zich kunnen voordoen bij het uitvoeren van de taken als mandataris.

**Verwacht uw lokaal bestuur dat u transparant bent over de activiteiten die u uitvoert naast uw opdracht als mandataris?**



- Ja, over alle activiteiten/lidmaatschappen
- Ja, maar enkel voor deze die mogelijk in conflict kunnen zijn met mijn taak als mandataris
- Ik weet het niet
- Nee

**Heeft u als mandataris zelf ooit een situatie ervaren waarbij u conflicterende belangen ervaarde?**



- Ja
- Nee
- Geen antwoord

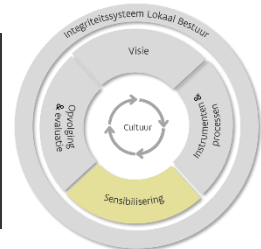


## **MOGELIJKE VERBETERACTIES - INSTRUMENTEN**

- Vertaal de visie op integriteit in instrumenten die concrete informatie geven over de na te leven waarden en normen en hoe de integriteitsprincipes in de praktijk toe te passen. Dit zijn zowel instrumenten:
  - die de verwachtingen naar medewerkers en mandatarissen verduidelijken (preventieve instrumenten);
  - waar medewerkers en mandatarissen terecht kunnen als er vragen zijn of om mogelijke integriteitsschendingen te melden (detectieve instrumenten);
  - welke de gevolgen zijn van integriteitsschendingen (reactieve instrumenten).
- Maak afspraken over hoe medewerkers en mandatarissen op een correcte en integere manier met elkaar kunnen samenwerken. Dit kan een onderdeel zijn van de afsprakennota's die lokale besturen al moeten opmaken.
- Maak kwaliteitsvolle instrumenten op waarmee medewerkers en mandatarissen mee aan de slag kunnen.
  - Maak de preventieve instrumenten voldoende duidelijk door het gebruik van heldere taal en zorg dat ze vlot beschikbaar zijn.
  - Zorg dat de meldkanalen voldoende geïnformeerd en opgeleid zijn om met meldingen aan de slag te kunnen gaan
  - Maak de mogelijke sancties en gevolgen voldoende concreet en kenbaar.
- Neem maatregelen om integriteit voldoende te integreren in diverse (kwetsbare) processen.
- Peil actief naar de nevenactiviteiten van medewerkers en mandatarissen om hier actief mee aan de slag te gaan in functie van mogelijke integriteitsrisico's.

## 3.3 SENSIBILISERING

**Door regelmatig en voldoende te sensibiliseren over de visie en instrumenten verbonden aan het integriteitsbeleid is er bij medewerkers en mandatarissen voldoende aandacht en kennis over integriteit en integer handelen.**



### **VASTSTELLING**

Er is nog een gebrek aan een planmatige aanpak van sensibiliseringacties. Hierdoor sensibiliseren lokale besturen nog onvoldoende regelmatig over de toe te passen integriteitsprincipes, de aanwezige instrumenten en het belang ervan om hier dagelijks mee aan de slag te gaan. De aanpak is ook onvoldoende afgestemd op maat van de verschillende doelgroepen.

In het algemeen besteden lokale besturen onvoldoende aandacht aan het gestructureerd sensibiliseren van medewerkers en mandatarissen. Bovendien is de aandacht voor integriteit vaak afhankelijk van losse initiatieven. Zo vinden ook opleidingen over integriteit bij de meeste lokale besturen weinig planmatig en proactief plaats. Het hangt vooral af van het initiatief van de medewerker of mandataris om deze aan te vragen. Het onvoldoende inzetten op sensibilisering over het belang van integriteit kan ertoe leiden dat medewerkers en mandatarissen onvoldoende op de hoogte zijn van de geldende afspraken en is het risico op (onbewust) niet-integer handelen groter.

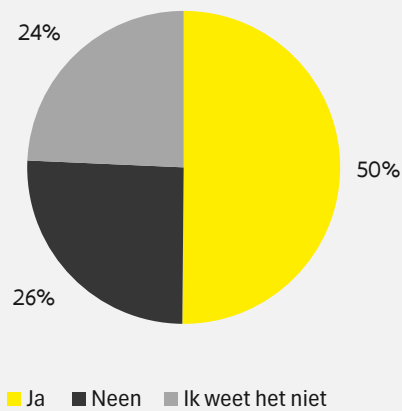
Sensibiliseringsacties na (mogelijke) integriteitsschendingen zijn de belangrijkste reden om integriteit onder de aandacht te brengen. Door het gebrek aan ingediende meldingen of specifieke vragen kwam dit niet vaak voor bij de geauditeerde lokale besturen.

Uit de audits blijkt dat lokale besturen vooral op specifieke momenten over het belang van integriteit communiceren. Voor mandatarissen is dit aan het begin van de legislatuur en bij de goedkeuring van de deontologische code. Hierbij geeft een meerderheid van de geauditeerde lokale besturen ook een toelichting over hoe ze deze code kunnen hanteren bij de uitvoering van hun mandaat. Voor medewerkers is dit wanneer ze bij het in dienst treden verschillende instrumenten, zoals het arbeidsreglement met hierin de deontologische code en andere afsprakenkaders, ontvangen. Of ze bij deze documenten ook een toelichting krijgen, is vaak afhankelijk van de dienst waarin ze terecht komen. Op andere momenten is er zelden een gestructureerde aanpak van de sensibiliseringsacties.

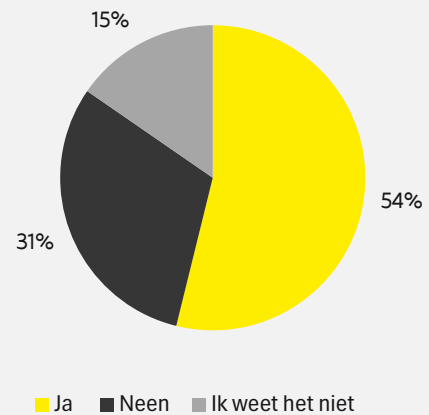
# AUDIT VLAANDEREN

Heeft u over het algemeen het gevoel dat het thema integriteit aan bod komt in uw organisatie?

**Resultaat medewerkers**



**Resultaat mandatarissen**

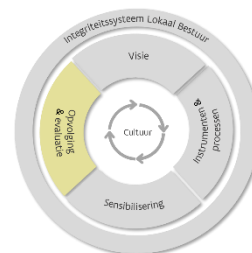


## **MOGELIJKE VERBETERACTIES - SENSIBILISERING**

- Sensibiliseer preventief en actief over de verwachtingen aan medewerkers en mandatarissen, zoals opgenomen in de visie op integriteit, en over het bestaan en de inhoud van de instrumenten. Maak hiervoor een programma op gericht op het bevorderen van de visie op en waarden en normen rond integriteit. Dit kan, bestaan uit communicatieacties via diverse kanalen, opleidingen, workshops, ....
- Integreer sensibiliseringsacties in de dagelijkse werking: door bijvoorbeeld bij de start van overlegmomenten relevante afspraken te herhalen (bv. over het delen van vertrouwelijke informatie), door dilemma's te bespreken, door bij de start van vergaderingen actief te peilen naar potentiële belangenconflicten...
- Stem de aanpak en inhoud van de sensibiliseringsacties af op de verschillende doelgroepen.
- Op het vlak van reactieve sensibilisering is het niet altijd eenvoudig om te communiceren over incidenten en de ondernomen acties. Hoewel communicatie over specifieke meldingen niet altijd wenselijk is, is het aan te raden om voldoende transparant te zijn door feedback te geven aan de melder. Dit vermindert het risico dat er een perceptie ontstaat dat er niets met meldingen gebeurt. Dit is nefast voor toekomstige meldingen.

## 3.4 OPVOLGING EN EVALUATIE

**Door te evalueren en waar nodig bij te sturen, blijft de aanpak van integriteit actueel en effectief.**



### **VASTSTELLING**

**De meerderheid van de lokale besturen zet onvoldoende in op het opvolgen en evalueren van het integriteitssysteem.**

Lokale besturen beschikken vaak over onvoldoende gegevens (bv. een register van meldingen) of voeren weinig evaluaties uit om op basis hiervan aanpassingen te doen aan hun visie, instrumenten of sensibiliseringsaanpak. Hierdoor is het mogelijk dat het integriteitssysteem niet helemaal aansluit bij de huidige noden en verwachtingen en biedt het mogelijk onvoldoende bescherming van medewerkers en mandatarissen bij het uitvoeren van de dagelijkse taken.

lokale besturen sturen de aanpak van integriteit vooral bij wanneer dit vanuit de regelgeving vereist is. Zo zijn er aanpassingen gebeurd aan de deontologische codes na het invoeren van de klokkenluidersregeling en de oprichting van de deontologische commissie. De audits tonen ook aan dat de instrumenten vooral aangevuld worden zonder een grondige evaluatie of verdere aanpassingen. Bij twee lokale besturen waren belangrijke instrumenten danig verouderd, waardoor ze onder meer niet verwijzen naar de meest actuele regelgeving.

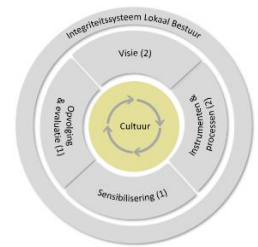
In de deontologische code van mandatarissen is wel opgenomen dat ze deze minstens één keer per legislatuur zullen evalueren. Vaak is dit in het begin van de legislatuur.

### **MOGELIJKE VERBETERACTIES – OPVOLGING EN EVALUATIE**

- Evalueer regelmatig of de visie op integriteit nog actueel is en aansluiten bij de huidige verwachtingen. Ga na of de diverse instrumenten nog volstaan als basis voor medewerkers en mandatarissen om met integriteit aan de slag te kunnen gaan.
- Peil regelmatig naar de kennis van de visie en de gebruikte instrumenten. Evalueer of de sensibiliseringsacties hun doel bereiken. Dit kan op verschillende manieren zoals via een bevraging, door dit op te nemen tijdens evaluatie- of feedbackgesprekken, door een evaluatie uit te voeren na trainingssessies....
- Op basis van de resultaten van deze opvolging en evaluaties kunnen vervolgens gerichte verbeteringen worden doorgevoerd om de integriteitsvisie, instrumenten en sensibilisering verder te versterken.

## 3.5 CULTUUR

**Een integriteitssysteem dat is afgestemd op de aanwezige cultuur is de basis voor een goed functionerend integriteitssysteem.**



### **VASTSTELLING**

Door het ontbreken van een analyse van de aanwezige organisatiecultuur, is het niet mogelijk om de uitwerking van het integriteitssysteem hierop af te stemmen<sup>5</sup>.

Om tot een goed functionerend integriteitssysteem te komen, is het belangrijk om rekening te houden met de aanwezige organisatiecultuur. Uit de audits blijkt dat de geauditeerde lokale besturen bij het uitwerken van hun integriteitssysteem voornamelijk uitgaan van een open cultuur, waarin medewerkers en mandatarissen elkaar aanspreken op niet-integer gedrag. Dit aanvoelen is echter niet steeds onderbouwd door objectieve analyses. Indien in de praktijk blijkt dat niet-integer gedrag toch niet spontaan gemeld wordt of medewerkers zich niet veilig voelen om een melding te doen, is het belangrijk om bij de uitwerking van het integriteitssysteem hier voldoende rekening mee te houden (bv. door in te zetten op betrouwbare meldkanalen, door actief te werken aan een organisatiecultuur die open staat voor feedback geven, door te sensibiliseren over het belang van integer handelen en de rol van elke medewerker en mandataris...). Anders bestaat het risico dat het uitgewerkte integriteitssysteem niet aansluit bij de werkelijke organisatiecultuur en integriteit in het algemeen onvoldoende geïntegreerd geraakt in de dagelijkse werking.

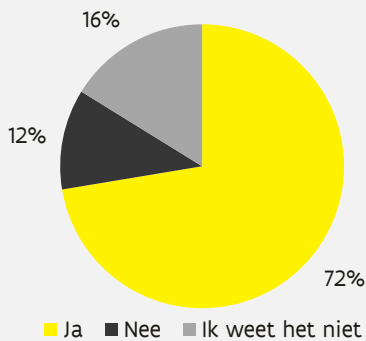
Een deel van de geauditeerde lokale besturen neemt wel maatregelen om tot een open feedback cultuur te komen. Dit doen ze onder meer door op regelmatige basis feedbackgesprekken in te plannen en hierover opleidingen en toelichtingen te geven, onder meer aan leidinggevenden. Ook de overige lokale besturen hebben het gevoel dat er een open cultuur heerst waarbij medewerkers en mandatarissen elkaar wel zullen aanspreken bij niet-integer gedrag, maar werken hier niet actief aan. Het risico bestaat dan ook dat dit in de praktijk niet de effectief aanwezige cultuur is.

Het gedrag van leidinggevenden en mandatarissen heeft ook een grote impact op de cultuur van de organisatie. Daarom is het tonen van voorbeeldgedrag op het vlak van integer handelen door deze groep binnen elke organisatiecultuur een cruciale factor om tot een cultuur te komen waarin integer handelen effectief uitgedragen wordt.

<sup>5</sup> Tijdens de audits is de effectieve organisatiecultuur van de acht geauditeerde lokale besturen niet diepgaand onderzocht. Hierover doet Audit Vlaanderen ook geen uitspraak. Doorheen de gesprekken, focusgroepen en bevraging is wel gepeild naar de impact van de cultuur op het integriteitssysteem. Op basis hiervan zijn onderstaande conclusies geformuleerd.

# AUDIT VLAANDEREN

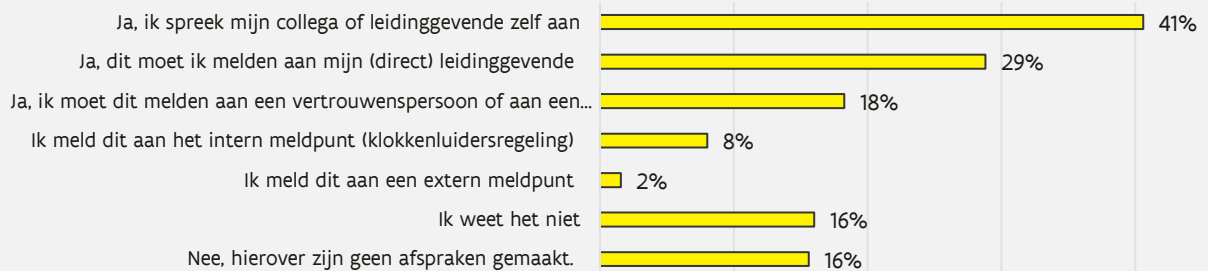
Kan u andere mandatarissen aanspreken bij vermoeden van mogelijk deontologisch gevoelige situaties?



Bij mandatarissen geeft een meerderheid aan elkaar te zullen aanspreken op niet-integer gedrag. Daarnaast duidt 1 op 4 geeft aan dit niet te doen of het niet te weten.

Uit de bevraging van medewerkers blijkt dat iets meer dan 40% de collega of leidinggevende zelf zal aanspreken bij niet-integer gedrag.

Weet u voldoende wat u moet doen als u mogelijk niet-integer gedrag vaststelt, bijvoorbeeld bij een leidinggevende of een collega? (meerdere antwoorden mogelijk)

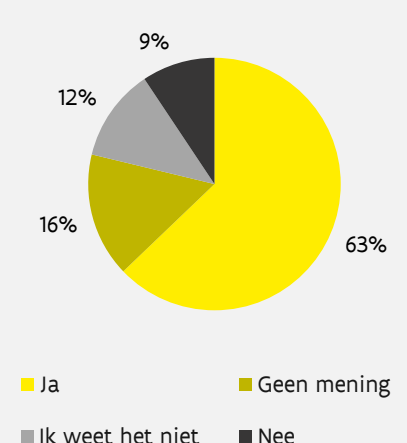


In het algemeen geven de resultaten van de bevraging aan dat medewerkers het gevoel hebben dat ze zelf kunnen bijdragen aan een integere cultuur (63%). Vooral op dienstniveau merken ze op dat ze hier impact op hebben.

Heeft u als medewerker het gevoel dat de afspraken over integriteit in uw organisatie effectief gevolgd worden?



Heeft u als medewerker het gevoel dat u zelf kan bijdragen tot een integere cultuur?



## **MOGELIJKE VERBETERACTIES - CULTUUR**

- Maak een kritische analyse van de aanwezige organisatiecultuur.
- Pas het integriteitssysteem aan in functie van de organisatiecultuur.
- Streef naar een cultuur waarin integer handelen gestimuleerd wordt en waarbij medewerkers en mandatarissen elkaar kunnen en durven aanspreken op niet-integer gedrag. Onderneem hiervoor acties om dit na te streven.
- Sensibiliseer leidinggevenden en mandatarissen over het belang van voorbeeldgedrag. Zorg hierbij ook voor de nodige ondersteuning om dit gedrag te bevorderen (bv. door opleidingen en andere instrumenten, intervisies...).

## **BIJLAGE 1: ALGEMENE INFORMATIE VAN DE THEMA-AUDIT ANALYSE VAN HET INTEGRITEITSSYSTEEM**

### **1. SITUERING**

Voor alle lokale besturen is integriteit een belangrijk thema. Zowel medewerkers als mandatarissen kunnen bij het uitvoeren van hun taken in deontologisch gevoelige situaties terecht komen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het uitvoeren van betalingen, het geven van subsidies, toekennen van vergunningen, het raadplegen van gevoelige informatie.... Hierbij is het belangrijk dat zij voldoende op de hoogte zijn van wat wel en niet kan bij het uitvoeren van deze taken. Om medewerkers en mandatarissen te ondersteunen hierbij is een goed functionerend integriteitssysteem belangrijk.

Ook uit de vaststellingen in eerdere uitgevoerde thema-audits en uit de forensische meldingen, vooronderzoeken en audits, blijkt dat lokale besturen vaak wel instrumenten hebben om te werken aan integriteit, maar dat deze nog onvoldoende gekend en/of gebruikt zijn.

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen vooral preventief inzetten en dus sensibiliseren over het belang van in te zetten op een goed uitgebouwd integriteitssysteem en preventief te werken aan integriteit.

### **2. SELECTIE VAN DE BESTUREN**

Voor de selectie van de lokale besturen is in deze thema-audit rekening gehouden met volgende criteria:

- de tijd sinds de laatste audit bij het lokaal bestuur uitgevoerd door Audit Vlaanderen;
- een spreiding op basis van het inwonersaantal;
- een geografische spreiding.

### **3. AUDITREIKWIJDTE EN -DOELSTELLINGEN**

In deze thema-audit lag de focus op de analyse van het integriteitssysteem van lokale besturen. Audit Vlaanderen gaat bij de geselecteerde lokale besturen na in welke mate zij een degelijk integriteitssysteem uitbouwden.

Meer specifiek heeft Audit Vlaanderen in deze thema-audit nagaan of het lokaal bestuur:

- een visie heeft op integriteit;
- over kwalitatieve instrumenten beschikt om integer handelen te bevorderen;
- sensibiliseert over het belang van integer handelen en de instrumenten effectief inzet om concreet integere gedrag te bevorderen;
- opvolgt of de aanpak voldoende effectief is en bijstuurt waar nodig.

Audit Vlaanderen is bij enkele willekeurig geselecteerde lokale besturen van verschillende groottes en verspreid over Vlaanderen nagegaan in welke mate zij diverse belangrijke risico's gelinkt aan enkele deelaspecten van het integriteitssysteem onder controle hebben.



# AUDIT VLAANDEREN

Concreet kijken we naar:

## **Visie**

- Definieert het lokaal bestuur waarden en normen?
- Formuleert het lokaal bestuur integriteitsdoelstellingen?
- Heeft het lokaal bestuur zicht op de integriteitsrisico's, verbonden aan bepaalde functies en processen?

## **Instrumenten en processen**

Audit Vlaanderen oordeelt over de aanwezigheid en de kwaliteit van:

- Preventieve instrumenten (bv. de deontologische code, concrete afspraken en procedures).
- Detectieve instrumenten (bv. meldpunten, klokkenluiders, deontologische commissie).
- Reactieve instrumenten (bv. sanctionering).
- De integratie van integriteit binnen de verschillende processen (bv. aankopen, aanwerving, vorming, contacten met externen, nemen van beslissingen).

## **Sensibilisering**

- Heeft het lokaal bestuur preventieve sensibiliseringsacties ingericht (bv. periodieke aandacht voor integriteit, vorming, dilemmatrainingen, communicatie over rollen en verantwoordelijkheden)?
- Heeft het lokaal bestuur reactieve sensibiliseringsacties ingericht (bv. na een incident).

## **Opvolging, evaluatie en bijsturing**

Audit Vlaanderen oordeelt over de mate van opvolging, evaluatie en bijsturing van de onderstaande aspecten:

- Visie
- Instrumenten en processen
- Sensibilisering

## **Overzicht van de inhoud**

Door in te zetten op een goed uitgebouwd integriteitssysteem, werkt het lokaal bestuur aan het beheersen van volgende risico's:

- Er is onduidelijkheid over wat de gewenste waarden en normen zijn van de organisatie waardoor deze onvoldoende in de praktijk worden uitgedragen.
- Medewerkers en mandatarissen weten onvoldoende wat te doen in deontologisch gevoelige situaties.
- Er is onduidelijkheid over waar men niet integer gedrag kan melden.
- Leidinggevendenden respecteren de regels niet en verwaarlozen zo hun voorbeeldfunctie.
- De deontologische code is verouderd en dus niet meer (volledig) toepasbaar.
- Er is geen zicht op de mate waarin afspraken over integriteit gekend zijn.

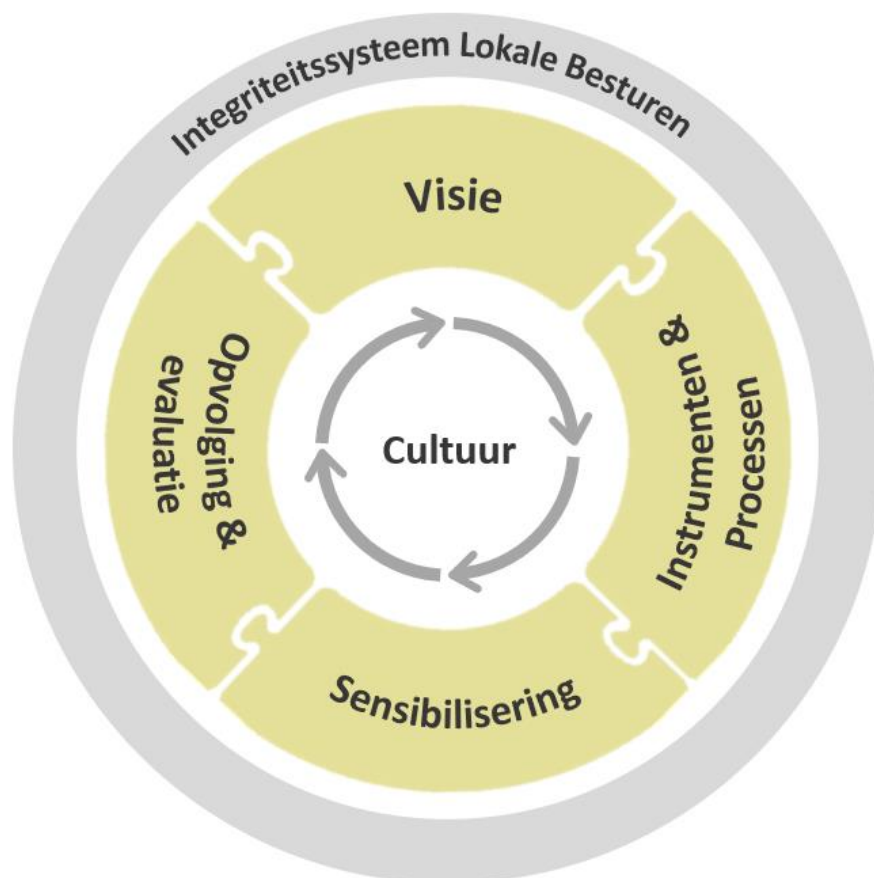
# AUDIT VLAANDEREN

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen helpen om de werking van het lokaal bestuur effectiever, efficiënter, kwaliteitsvoller en meer integer te maken door na afloop van de audit een rapport te bezorgen dat een overzicht biedt van sterke punten en verbeterpunten. Audit Vlaanderen bundelt de vaststellingen bij de verschillende besturen tot globale conclusies en aanbevelingen die zinvol kunnen zijn voor alle lokale besturen en voor andere actoren (bijvoorbeeld de Vlaamse overheid).

Audit Vlaanderen doet met deze thema-audit geen uitspraak over hoe integer het lokaal bestuur is of individuele medewerkers of mandatarissen.

## Cultuur

Culturaspecten zijn meegenomen als onderliggende voorwaarde bij bovenstaande deelaspecten om integer te kunnen functioneren als medewerker of mandataris.



## BIJLAGE 2: DE GEAUDITEERDE BESTUREN

Audit Vlaanderen voerde acht audits uit bij de volgende lokale besturen:

- Evergem
- Heers
- Hulshout
- Jabbeke
- Kalmthout
- Kuurne
- Sint-Lievens-Houtem
- Zemst



## BIJLAGE 3: DE RESULTATEN PER AUDIT

In onderstaande tabel zijn alle geauditeerde besturen van de thema-audit **Analyse van het integriteitssysteem van lokale en hun scores op de verschillende onderdelen anoniem opgenomen.**

De letter 'A' wijst erop dat er voor het lokaal bestuur één of meerdere aanbevelingen geformuleerd zijn voor het specifieke onderdeel. In totaal formuleerde Audit Vlaanderen 32 aanbevelingen. De cijfers tussen haakjes komen overeen met de scores uit de legende op pagina 29.



### Opgelet:

De resultaten zijn een momentopname en een weergave van de conclusies opgemaakt op basis van diverse auditwerkzaamheden. De inschatting geeft enkel weer hoe matuur het integriteitssysteem is. Het doet geen uitspraak over hoe integer de medewerkers en mandatarissen in de praktijk zijn.

### RESULTATEN VOOR MEDEWERKERS

Lokaal bestuur	1	2	3	4	5	6	7	8	Aantal aanbevelingen
Visie	A (2)	A (2)	A (2)	A (2)	A (2)	AA (1)	(2)	A (2)	8
Instrumenten en processen	(2)	A (2)	(2)	(2)	(2)	A (2)	(3)	A (2)	3
Sensibilisering	A (2)	A (1)	A (1)	A (1)	A (2)	A (1)	(2)	A (1)	7
Opvolging en evaluatie	A (2)	A (1)	A (1)	A (1)	A (2)	A (1)	A (1)	A (1)	8

# AUDIT VLAANDEREN

## RESULTATEN VOOR MANDATARISSEN

Geauditeerde organisatie	1	2	3	4	5	6	7	8	Aantal aanbevelingen
Visie	(3)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	0
Instrumenten en processen	(3)	(2)	(3)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	0
Sensibilisering	(3)	A (1)	A (2)	A (2)	A (1)	A (1)	A (1)	A (1)	7
Opvolging en evaluatie	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	A (1)	1

## BIJLAGE 4: LEGENDE



### **Onbestaand (0)**

Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing.



### **Ad-hocbasis (1)**

Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.



### **Gestructureerde aanzet (2)**

Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan').



### **Gedefinieerd systeem (3)**

Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').



### **Beheerst systeem (4)**

De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

# COLOFON

## **VERANTWOORDELIJKE UITGEVER**

Mark Vandersmissen  
Administrateur-generaal Audit Vlaanderen

## **CONTACT**

**E-mail:**  
audit@vlaanderen.be

## **Postadres:**

Koning Albert II-laan 15, bus 199  
1210 Brussel

Deze publicatie is beschikbaar op [www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)