



Rijksrecherche

# Signalenkaart betrouwbare overheid

Op welke signalen moet u letten om  
ambtelijke corruptie te voorkomen

Voor een eerlijke overheid



Een betrouwbare overheid is een sterke overheid. Hierin is voor ambtelijke corruptie geen plek. Ambtelijke corruptie kan worden gepleegd door zowel ambtenaren als politieke ambtsdragers. Dit tegengaan begint bij preventie. Het doel van deze Signalenkaart is om u te helpen te bepalen op welke signalen u moet letten om ambtelijke corruptie te voorkomen.





# Signaleren en aanpakken

## De Signalenkaart

De Signalenkaart is een overzicht van kritische vragen over mogelijke kenmerken van ambtelijke corruptie en mogelijke aanwijzingen voor het ontstaan ervan. Let op: *dat betekent niet per definitie dat wanneer signalen zich voordoen, er sprake is van ambtelijke corruptie*. Uiteindelijk is elke casus uniek, met een eigen set van kenmerken en signalen, die vaak pas achteraf herkend worden. Deze Signalenkaart kan gebruikt worden als input voor de ontwikkeling van of als aanvulling op het integriteitsbeleid.

## Opgesteld door de Rijksrecherche

De Rijksrecherche heeft door haar strafrechtelijke onderzoeken naar ambtelijke corruptie veel kennis in huis om de patronen, gelegenheidsstructuren en zwakke plekken binnen overheden, waar criminelen handig gebruik van kunnen maken, te herkennen. De Rijksrecherche deelt haar ervaring en kennis om zo de overheid te versterken en weerbaar te maken.

**Wat is  
ambtelijke  
corruptie?**

Ambtelijke corruptie kan worden gepleegd door zowel ambtenaren als politieke ambtsdragers.

Ambtelijke corruptie komt voor in vele verschijningsvormen en komt in de regel niet uit de lucht vallen. Verschijningsvormen zijn bijvoorbeeld omkoping, schending van het ambtsgeheim, oplichting, valsheid in geschrifte of fraude.



## **Kenmerken van corruptie**

Het is vaak de optelsom van een langdurig proces waarin een ambtenaar of bestuurder steeds verder afglijdt. Regelmatig zijn er in dit proces signalen of omstandigheden waar te nemen die kunnen duiden op ambtelijke corruptie.

Corruptie is een vorm van misbruik van macht. Centraal staat dat een ambtenaar ongeoorloofde gunsten verleent in ruil voor (de belofte voor) geld of een dienst. Daarbij wordt misbruik gemaakt van toegekende bevoegdheden of macht voor persoonlijk gewin. U kunt bijvoorbeeld denken aan het aannemen van een gift, dienst of belofte in de wetenschap dat dit wordt aangeboden om iets te doen of juist na te laten.

Ambtelijke corruptie begint meestal klein en onbestemd.

Het persoonlijke profijt is in eerste instantie klein en manifesteert zich vaak in combinatie met andere overtredingen of integriteitsschendingen. Denk aan het verstrekken van vertrouwelijke informatie aan een vriend of een oogje dichtknijpen bij een vergunningverlening. Ambtelijke corruptie komt veelal voort uit een verstoring van het evenwicht tussen de morele verplichtingen in de eigen persoonlijke omgeving (de familie- en vriendenkring) en de moraal of cultuur van de overheidsorganisatie waarvoor de ambtenaar werkt.

Een grote verscheidenheid aan oorzaken en omstandigheden draagt bij aan de kans dat ambtelijke corruptie zich voordoet. Die verscheidenheid is samen te vatten onder de volgende drie categorieën. Per categorie is een set van vragen geformuleerd die kan helpen bij het creëren van inzicht in mogelijke kwetsbaarheden.



## 1. Organisatie

Welke normen en organisatiecultuur kenmerkt de organisatie? Wat is de complexiteit van het werk en hoe is het toezicht daarop geregeld?



## 2. Individu

Welke eigenschappen en (werk)omstandigheden van het individu bieden gelegenheid voor afwijkend gedrag en/of het zich onttrekken aan toezicht?



## 3. Omgeving

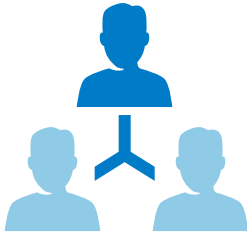
Welke omgevingsfactoren kunnen van negatieve invloed zijn op de organisatie en haar medewerkers?



# Organisatie



Welke normen en organisatie-  
cultuur kenmerkt de organisatie?  
Wat is de complexiteit van  
het werk en hoe is het toezicht  
daarop geregeld?



## 1. Organisatiestructuur

---

- Is het toezicht en controle op bedrijfsprocessen professioneel georganiseerd?
- Zijn bevoegdheden, toezicht en controle vastgelegd?
- Zijn er processen of is er beleid ingericht, zodat niet-integer gedrag kan worden voorkomen?
- Worden alle besluiten transparant genomen en de overwegingen die hebben geleid tot die besluiten op een juiste wijze vastgelegd?



## 2. Personeel

---

- Zijn de taken en bevoegdheden van het personeel goed beschreven?
- Vindt bij het werven en selecteren van nieuw personeel een vorm van risicoanalyse of screening plaats? Bijvoorbeeld door referentiecheck en aanvraag verklaring omtrent het gedrag (VOG).
- Is er ruimte voor 'niet-pluis' signalen? Bijvoorbeeld een klokkenluidersregeling of vertrouwenspersonen.
- Is er sprake van een normaal personeelsverloop in termen van arbeidsmobiliteit?



### 3. Organisatiecultuur

---

- Zijn er cultuuraspecten die ambtelijke corruptie in de hand werken? Denk bijvoorbeeld aan een angst- of wegkijkcultuur.
- Hoe sterk is het normbesef over het uitvoeren van de publieke taak?
- Is er een gedragscode en wordt die ook onder de aandacht gebracht?
- Wordt met elkaar gesproken over afwijkend gedrag? Is er genoeg ruimte voor openheid voor gesprek en wordt tegenspraak gewaardeerd?

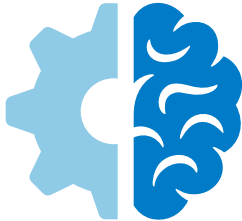


### 4. Leveranciersbeleid

---

- Is er sprake van een bestuurlijke of ambtelijke voorkeur voor een bepaalde leverancier, waarbij die voorkeur niet voor andere leveranciers transparant gemaakt kan worden? M.a.w. is er sprake van een level playing field (voor leveranciers)?
- Is de aanbestedings/opdrachtenverlening goed vastgelegd?
- Is er sprake van een professioneel ingerichte en kwalitatief goede inkooporganisatie, waarbij het lokale inkoopbeleid in lijn is met de aanbestedingswetgeving (voorbereiding, gunnen, controle op uitvoering en facturering)?





## 5. Leiderschap

---

- Welke visie draagt men uit over integriteit?
- Is er genoeg daadkracht of deskundigheid bij de leiding aanwezig?
- Heeft de leiding vat op een bepaalde werknemer/informele leider/afdeling?
- Is de leiding benaderbaar en beschikbaar?
- Is de leiding transparant over eigen handelen?



## 6. Informatiesystemen

---

- Is het autorisatiebeheer en het toezicht daarop goed geregeld? Denk daarbij ook aan de de-autorisatie als mensen weggaan.
- Wordt vastgelegd wie wanneer toegang heeft tot informatie uit overheidssystemen (loggen van bevragingen)?



2

# Individu



Welke werkzaamheden verricht een medewerker, wat zijn diens persoonlijke omstandigheden en welke eigenschappen en omstandigheden bieden gelegenheid voor afwijkend gedrag?



## 1. Algemene signalen

---

- Wordt het arbeidsverleden van een medewerker gecontroleerd (referentiecheck)?
- Zijn er (recent veranderde) privé-omstandigheden zoals schulden of verslaving die een medewerker kwetsbaar maken voor criminele invloeden?
- In welke netwerken begeeft een medewerker zich? Worden mogelijk dubieuze contacten van een medewerker nagegaan?
- Welke nevenactiviteiten heeft een medewerker?



## 2. Werkinhoud

---

- Is het takenpakket mogelijk interessant voor derden om een betrokken medewerker tot bepaalde activiteiten (of het nalaten daarvan) te bewegen?
- Is er controle op (financiële) beslissingen bij budgethouders (vier-ogen-principe)?
- Zijn de bestaande informatie-systemen goed ingericht? Denk hierbij aan logging, autorisaties etc.
- Heeft de medewerker toegang tot informatie of goederen van waarde, zoals geld of andere activa. Is het toezicht en de controle daarop goed geregeld?
- Is men alert bij het verwerken en verstrekken van persoonsgegevens?



### 3. Gedrag

---

- Soms is bepaald gedrag of een karaktereigenschap in combinatie met andere signalen relevant om op te merken. Denk hierbij aan plotseling afwijkende normen en waarden van een medewerker en/of erg solistisch opererend en wars zijn van procedures.
- Heeft de medewerker aandacht voor integriteit en ethiek?  
Bij gebrekkige aandacht voor integriteit en ethiek kan ongewenst gedrag langer voortbestaan.

3

# Omgeving



Welke omgevingsfactoren kunnen van negatieve invloed zijn op de organisatie en haar medewerkers? Denk aan de onbekendheid met nieuwe regels en wetten, of de komst van nieuwe aanbieders of leveranciers.





## 1. Politiek

---

- Zijn er veranderingen in het politiek-bestuurlijk stelsel die kwetsbaarheden in de ambtelijke organisatie kunnen voeden? Te denken valt aan onhaalbare politieke wensen of hoge druk om bepaalde doelen te behalen.



## 2. Lobby

---

- Is er een toenemend belang om te lobbyen? Bieden zich actief lobbyende partijen aan? Bijvoorbeeld de wens voor een groot bouwproject of de ontwikkeling van een gebied.



### 3. Samenleving

---

- Is de maatschappelijke omgeving aan verandering onderhevig?  
Publieke opinie over vertrouwen in de overheid, economische ontwikkelingen, etc.
- Is er sprake van invloed van de lokale cultuur op de integriteit van de medewerker?
- Is door krapte op de arbeidsmarkt voldoende toezicht en controle op inhuur geregeld?

**Aan de slag met  
het voorkomen  
van ambtelijke  
corruptie**

Het voorkomen van ambtelijke corruptie begint bij investeren in preventie. Veel organisaties borgen de preventie in hun integriteitsbeleid. Als er op basis van de Signalenkaart verbeterpunten zijn is het van belang om te bekijken:

- Op welk niveau zijn signalen aanwijsbaar (organisatie, individu en omgeving)? Zijn de signalen feitelijk te maken?
- Hoeveel invloed kan worden uitgeoefend om de risico's die de signalen met zich meebrengen te beheersen?
- Zijn de signalen elders in de organisatie al bekend en wordt er al actie op ondernomen?

Ambtenaren en bestuurders kunnen tegen situaties aanlopen die niet wenselijk of zelfs strafbaar zijn. Juist bij de eerste tekenen van mogelijke ambtelijke corruptie kan de Rijksrecherche bijdragen. Aan de hand van uw verhaal kunnen wij u adviseren over een vervolgtraject.

Stuur een e-mail naar [advies@rijksrecherche.nl](mailto:advies@rijksrecherche.nl)  
of kijk op [www.rijksrecherche.nl](http://www.rijksrecherche.nl)

## **Aanbevelingen**

Op basis van de drie categorieën doet de Rijksrecherche de volgende aanbevelingen:

- **Controleer de primaire en ondersteunende processen met betrekking tot integriteitsrisico's (denk aan vier-ogen-principe, kwaliteit van personeels- en leveranciersdossiers).**
- **Organiseer structureel inzage in de voortgang van integriteitspreventiemaatregelen.**
- **Agendeer de noodzaak van integer gedrag binnen de organisatie en verhoog de meldingsbereidheid van medewerkers door hen aan te moedigen misstanden aan de kaak te stellen.**
- **Organiseer het interne gesprek over integriteits-issues, attendeer medewerkers regelmatig op de gedragscodes en benadruk de verantwoordelijkheid die de afgelegde ambtseed of belofte met zich meebrengt. Geef daarbij zelf het goede voorbeeld.**
- **Agendeer onderwerpen als medewerkerswelzijn en informeer naar de thuissituatie in medewerkersgesprekken.**
- **Train leidinggevenden en bestuurders in alertheid op het signaleren van ambtelijke corruptie.**
- **Verleen medewerkers alleen autorisatie voor de systemen die ze nodig hebben in de uitvoering van het werk.**
- **Leg vast (logging) wie op welk moment informatie bevroegt in de systemen waarmee wordt gewerkt.**





# Rijksrecherche. Voor een eerlijke overheid

Voor meer informatie kijk op  
**[www.rijksrecherche.nl](http://www.rijksrecherche.nl)**

of scan de QR code



Of neem contact met ons op via  
**[info@rijksrecherche.nl](mailto:info@rijksrecherche.nl)**

September 2024