



Toolbox Integriteit: **Handreiking Kwetsbare** **functies in beeld**

Inleiding

De modelaanpak vraagt organisaties om kwetsbare functies en werkprocessen in kaart te brengen. Zo krijgen zij zicht op mogelijke integriteitsrisico's. Ook wordt duidelijk waar extra aandacht nodig is.

Met deze inventarisatie kan de organisatie op tijd passende maatregelen nemen. Zo verkleint zij de kans op integriteitsschendingen en beschermt zij medewerkers tegen druk, verleiding of onduidelijkheid.

Kijk bij de inventarisatie naar drie onderdelen:

- **de functie:** welke taken, bevoegdheden en informatiepositie heeft de medewerker?
- **het werkproces:** speelt de functie een rol in processen met geld, besluiten, toezicht, informatie of externe contacten?
- **de context:** zijn er omstandigheden die het risico vergroten, zoals werkdruk, complexiteit, verandering of eerdere incidenten?

Een functie is kwetsbaar als het werk meer kans geeft op integriteitsrisico's. Bijvoorbeeld omdat medewerkers werken met vertrouwelijke informatie, geld beheren, besluiten nemen of veel contact hebben met zakelijke relaties.

Drie invalshoeken voor het bepalen van kwetsbaarheid		
1. Functie Welke taken, bevoegdheden, mandaten en informatieposities heeft de medewerker?	2. Werkproces Werkt de medewerker in processen met geld, besluiten, toezicht, informatie of externe invloed?	3. Context Zijn er omstandigheden die het risico vergroten? Denk aan complexiteit, druk, verandering of eerdere incidenten.
Kwetsbaarheid = functie + werkproces + context		

Juridische status

Deze handreiking is geen bindend juridisch advies. De handreiking vervangt ook geen wetgeving, cao-afspraken, interne regelingen of lokaal vastgesteld beleid.

De handreiking helpt organisaties om functies en werkprocessen zorgvuldig te beoordelen. De organisatie blijft zelf verantwoordelijk voor:

- de toepassing in de eigen praktijk;
- de onderbouwing van keuzes;
- de naleving van wet- en regelgeving.

Denk daarbij aan de Ambtenarenwet 2017, de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), de Uitvoeringswet AVG, aanbestedingsregels, arbeidsrechtelijke regels en geldende cao- en integriteitsregelingen.

Kwetsbare werkprocessen

Kwetsbare werkprocessen zijn processen waarbij meer kans bestaat op integriteitsrisico's. Denk aan processen waarbij de organisatie geld int of uitkeert, zoals subsidies, uitkeringen en premies.

Ook opdrachten verstrekken, aanbestedingen uitvoeren, toezicht houden en handhaven zijn kwetsbare werkprocessen. Deze activiteiten kunnen risico's met zich meebrengen. Hoe groot het risico is, hangt af van de situatie. Denk aan complexe samenwerking, snelle veranderingen in de organisatie of eerdere problemen binnen een team of proces.

Als de risico's duidelijk zijn, kan de organisatie bepalen welke maatregelen nodig zijn. Zij kan risico's beperken, voorkomen of bewust accepteren.

Onderzoeken bij werving en selectie

Leg in de procedure voor werving en selectie vast hoe de organisatie integriteit meeweegt. Kies alleen stappen die passen bij de functie en het risico.

Mogelijke stappen zijn:

- diploma's en relevante werkervaring controleren;
- integriteitsdilemma's bespreken tijdens het sollicitatiegesprek;
- referenties opvragen, alleen met medeweten van de kandidaat;
- een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) vragen, als dat nodig en proportioneel is voor de functie.

Informeer kandidaten vooraf duidelijk over de screening. Leg uit:

- wat het doel van de screening is;
- welke gegevens de organisatie onderzoekt;
- waarom deze gegevens relevant zijn voor de functie;
- hoelang de organisatie de gegevens bewaart;
- bij wie kandidaten terecht kunnen met vragen of verzoeken over hun persoonsgegevens.

Kwetsbare functies

Beoordeel regelmatig en per functie welke functies kwetsbaar zijn. Een functie is kwetsbaar als het werk, de bevoegdheden of de toegang tot informatie meer kans geeft op integriteitsrisico's.

Dat kan bijvoorbeeld spelen als medewerkers:

- werken met vertrouwelijke informatie;
- geld of middelen beheren;
- besluiten nemen of beïnvloeden;
- veel contact hebben met burgers, bedrijven of zakelijke relaties.

Houd een actueel overzicht bij van kwetsbare functies. Leg ook vast welke beheersmaatregelen daarbij passen. Kies maatregelen die aansluiten bij het concrete risico. Ga daarbij niet verder dan nodig is.

Informatiebescherming

Stel duidelijke regels op voor het omgaan met vertrouwelijke informatie en persoonsgegevens. Leg vast hoe medewerkers informatie mogen raadplegen, gebruiken, delen, beveiligen, bewaren en vernietigen.

Houd daarbij rekening met de uitgangspunten van de AVG, zoals:

- doelbinding;
- dataminimalisatie;
- juistheid;
- opslagbeperking;
- integriteit;
- vertrouwelijkheid.

Neem passende technische en organisatorische maatregelen. Zo voorkomt de organisatie dat onbevoegden vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens kunnen bekijken, gebruiken, wijzigen, meenemen, openbaar maken, verliezen of beschadigen.

Denk aan:

- autorisatiebeheer;
- logging;
- periodieke controles;
- geheimhoudingsafspraken;
- bewaartermijnen;
- procedures voor datalekken.

Inkoop- en aanbestedingsprocedure

Stel beleid op voor inkoop en aanbesteding. Zorg dat dit beleid aansluit bij aanbestedingsregels, mandaten, interne bevoegdheden en integriteitsnormen.

Leg in het beleid in ieder geval vast:

- wanneer de organisatie welke procedure volgt;
- hoe keuzes worden gemotiveerd en vastgelegd;
- hoe de organisatie belangenverstrengeling voorkomt;
- hoe functiescheiding wordt geregeld;
- hoe transparantie wordt geborgd;
- hoe aanbieders gelijk worden behandeld.

Kwetsbare werkprocessen

Bepaal eerst of de functie onderdeel is van een kwetsbaar werkproces. Kijk daarna welke bevoegdheden, informatieposities en externe contacten bij de functie horen.

Binnen overheidsorganisaties komen verschillende kwetsbare werkprocessen voor. De lijst hieronder geeft voorbeelden en is niet volledig.

Voorbeelden van kwetsbare werkprocessen	
Geldstromen Geld innen of uitkeren, declaraties behandelen, budgetten beheren en premies verwerken	Besluiten met impact Besluiten nemen over vergunningen, subsidies en toelagen. Ook handhaving en toezicht vallen hieronder
Markt en middelen Goederen, diensten of vastgoed inkopen, aanbestedingen uitvoeren en opdrachten gunnen	Informatiepositie Werken met vertrouwelijke dossiers, persoonsgegevens, voorkennis of toegang tot systemen

Een kwetsbaar werkproces is niet automatisch verkeerd of problematisch. Het betekent wel dat de organisatie zorgvuldig moet inschatten welke risico's er zijn en welke beheersmaatregelen daarbij passen.

Kwetsbare processen

Voorbeelden van kwetsbare processen zijn:

- **Innen:** aanslagen, belastingen, leges en premies.
- **Uitbesteden:** aanbestedingen, opdrachten en gunningen.
- **Uitkeren:** subsidies, uitkeringen en toelagen.
- **Verlenen:** vergunningen, legitimatiebewijzen en machtigingen.
- **Handhaven:** toezicht, controle en opsporing.
- **Geld:** contant en giraal geld, declaraties en gratificaties.
- **Goederen:** bedrijfsmiddelen, inventaris en voertuigen.
- **Vastgoed:** aankoop, beheer en gebruik.
- **Informatie:** veiligheid, belastingen, zorg, persoonsgegevens en vertrouwelijke dossiers.

Innen

Onder innen vallen alle processen waarmee de overheid geld ontvangt. Denk aan belastingen, leges, heffingen, premies en andere inkomsten. Zowel het vaststellen van het bedrag als het innen van geld kan risico's opleveren. Denk aan fouten, fraude, corruptie of belangenverstrengeling.

Uitbesteden

Bij uitbesteden gaat het om aanbestedingen, opdrachten gunnen en orders plaatsen. Het kan gaan om grote én kleinere bedragen. Deze processen kunnen risico's opleveren, zoals fouten, fraude, corruptie of belangenverstrengeling.

Uitkeren

De overheid keert op verschillende manieren geld uit. Denk aan subsidies, uitkeringen, toelagen, premies en sponsoring. Burgers of bedrijven kunnen proberen medewerkers te beïnvloeden of onder druk te zetten om geld onterecht uit te keren. Zowel het besluit over het bedrag als de betaling zelf kan risico's opleveren. Denk aan fraude, corruptie of belangenverstrengeling.

Verlenen

De overheid verleent vergunningen en andere toestemmingen op basis van wet- en regelgeving. Voor burgers en bedrijven kan zo'n besluit veel gevolgen hebben. Soms is een vergunning belangrijk voor het voortbestaan van een bedrijf. Medewerkers die hierbij betrokken zijn, kunnen daardoor onder druk komen te staan of worden verleid om anders te handelen.

Handhaven

De overheid houdt toezicht, controleert, inspecteert en spoort overtredingen op. Deze taken kunnen grote gevolgen hebben voor burgers en bedrijven. Medewerkers kunnen daardoor te maken krijgen met druk, beïnvloeding of verleiding om samen te werken met belanghebbenden.

Geld

Processen waarbij medewerkers omgaan met geld of middelen die makkelijk in geld zijn om te zetten, zijn fraudegevoelig. Geld kan eenvoudig privé worden gebruikt. Denk aan contant en giraal geld, budgetten, premies, declaraties, gratificaties en toelagen.

Goederen

De overheid koopt, beheert en gebruikt veel goederen. Denk aan bedrijfsmiddelen, inventaris, computers en voertuigen. Leveranciers hebben vaak belang bij overheidsopdrachten. Daardoor kan de aanschaf van goederen gevoelig zijn voor beïnvloeding of manipulatie. Ook het bezit van waardevolle goederen brengt risico's mee, zoals diefstal of verduistering.

Vastgoed

Voor publieke taken heeft de overheid gebouwen en terreinen nodig. Bij aankoop, beheer en gebruik van vastgoed spelen vaak grote financiële belangen. Dit werk ligt vaak bij een kleine groep deskundigen. Daardoor kunnen deze processen kwetsbaar zijn voor fraude, corruptie en belangenconflicten.

Informatie

De overheid beschikt door haar taken over vertrouwelijke kennis, documenten en dossiers. Als deze informatie zonder toestemming openbaar wordt, kan dat schade veroorzaken voor de overheid, burgers of bedrijven. Er bestaat bijvoorbeeld risico op omkoping, misbruik van voorkennis of belangenconflicten.

Kwetsbare functies

Wanneer is een functie kwetsbaar voor integriteitsrisico's? Daarvoor bestaat geen vaste standaardregel. Dat kan per organisatie verschillen.

Maak daarom altijd een actuele en goed onderbouwde inschatting van de risico's die bij bepaalde werkzaamheden horen. Herijk deze inschatting regelmatig. Doe dat bijvoorbeeld bij veranderingen in taken, bevoegdheden, systemen, wetgeving, de inrichting van de organisatie of samenwerkingsvormen.

Het in kaart brengen van kwetsbare functies helpt om integriteitsrisico's zichtbaar en beheersbaar te maken. Zo kan de organisatie maatregelen nemen die:

- misbruik moeilijker maken;
- de kwaliteit van besluiten versterken;
- medewerkers beschermen tegen druk, verleiding of onduidelijkheid over verantwoordelijkheden.

Vooraf werkzaamheden waarbij medewerkers invloed hebben op belangrijke besluiten, informatie of middelen kunnen kwetsbaar zijn. Denk aan toegang tot gevoelige informatie, het verlenen van opdrachten of vergunningen, of het wel of niet handhaven bij overtredingen.

Medewerkers kunnen zelf in de verleiding komen. Zij kunnen ook onder druk worden gezet om anders te handelen dan de bedoeling is.

Ook de positie van een medewerker in de organisatie speelt mee. Functies met veel beslissingsruimte, mandaat, toegang tot gevoelige informatie of invloed op middelen kunnen extra kwetsbaar zijn. Dat geldt niet alleen voor hogere functies. Ook specialistische, uitvoerende of solistische functies kunnen een verhoogd risico hebben.

Kwetsbare werkzaamheden

Voorbeelden van kwetsbare werkzaamheden zijn:

1. omgaan met vertrouwelijke informatie;
2. omgaan met geld, middelen of materialen;
3. werken vanuit een machts- of monopoliepositie;
4. beoordelen en adviseren met grote gevolgen;
5. goederen of diensten inkopen en aanbestedingen uitvoeren;
6. toezicht houden en handhaven;
7. solistisch handelen;
8. werken in de directe invloedssfeer van burgers of bedrijven;
9. applicatiebeheer en toegang tot systemen;
10. Bibob-werkzaamheden.

Omgaan met vertrouwelijke informatie

Sommige functies geven medewerkers toegang tot vertrouwelijke of strategische informatie. Daardoor bestaat het risico dat informatie in verkeerde handen valt of wordt gebruikt voor een ander doel dan waarvoor deze bedoeld is.

Omgaan met geld, middelen of materialen

Sommige medewerkers beheren, ontvangen of declareren geld. Anderen hebben zelfstandig toegang tot bedrijfsmiddelen of materialen van de organisatie. Daardoor bestaat het risico dat geld, middelen of materialen worden gebruikt voor oneigenlijke doelen of worden verduisterd.

Machts- en monopoliepositie

Sommige medewerkers hebben door hun functie, kennis of positie veel invloed op besluiten of op andere mensen. Als zij die invloed verkeerd gebruiken, kan dat leiden tot onzorgvuldige besluiten of ongelijke behandeling.

Beoordelen en adviseren met grote gevolgen

Sommige functies hebben een belangrijke beoordelende of adviserende rol. Het advies of oordeel kan grote gevolgen hebben voor burgers, bedrijven, collega's of de organisatie. Dat vraagt om zorgvuldigheid, transparantie en controle.

Aanschaffen van goederen, diensten en aanbestedingen

De overheid werkt met publieke middelen. Daarom moeten medewerkers zorgvuldig omgaan met keuzes over wat de organisatie inkoopt en bij wie. Bij inkoop en aanbesteding bestaat het risico op oneigenlijke keuzes, belangenverstrengeling of beïnvloeding.

Handhaven

Sommige medewerkers houden toezicht, controleren, sporen op of handhaven regels. Zij kunnen overheidsmacht inzetten of juist niet inzetten. Daardoor kunnen zij onder druk komen te staan of worden verleid om anders te handelen dan de bedoeling is.

Solistisch handelen

Sommige medewerkers werken alleen of nemen zelfstandig belangrijke besluiten. Als er weinig toezicht of collegiale toetsing is, kan dat risico's vergroten. Denk aan fouten, onzorgvuldige keuzes of misbruik van bevoegdheden.

Werken in de directe invloedssfeer van burgers of bedrijven

Sommige medewerkers hebben vaak direct contact met burgers of bedrijven. Daardoor kunnen burgers of bedrijven proberen invloed uit te oefenen op een beoordeling of besluit. Dat kan gaan om de inhoud, de timing of de onderbouwing van een besluit.

Applicatiebeheer

Sommige medewerkers hebben beheerrechten of toegang tot systemen, autorisaties, inlogmiddelen of persoonsgegevens. Dat brengt risico's mee voor onbevoegde toegang, oneigenlijk gebruik, wijziging of verstrekking van gegevens.

Beperk toegang daarom tot wat nodig is voor de functie. Leg autorisaties, logging en controles zorgvuldig vast.

Bibob-werkzaamheden

Sommige medewerkers voeren werkzaamheden uit op grond van de Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur (Wet Bibob). Zij beoordelen bijvoorbeeld of er risico bestaat dat vergunningen, subsidies of opdrachten worden misbruikt voor criminele activiteiten.

Deze werkzaamheden kunnen gevoelig zijn. Medewerkers kunnen onder druk worden gezet of worden verleid om overheidsmacht oneigenlijk in te zetten of juist niet in te zetten.

Kwetsbaarheid verhogende factoren

Beslisroute bij mogelijk persoonlijk belang		
Complexiteit Onduidelijke governance, ingewikkelde constructies of ketensamenwerking met meerdere partijen	Dynamiek Reorganisatie, groei, krimp, crisis of veel verloop	Management Voorbeeldgedrag, duidelijke normen, ruimte voor tegenspraak en een veilig ethisch klimaat
Personeel Werkdruk, afhankelijkheid, schulden, groepsdenken, cultuur of weinig toekomstperspectief	Probleemhistorie Eerdere incidenten, achterstanden, een gesloten cultuur of onopgeloste spanningen	Let op! Deze factoren maken een functie of werkproces niet automatisch kwetsbaar. Ze vragen wel om extra aandacht bij de risico-inschatting

Niet alleen de functie of het werkproces bepaalt hoe kwetsbaar een situatie is. Ook de context speelt mee. Sommige omstandigheden vergroten de kans op integriteitsrisico's.

Denk bijvoorbeeld aan complexiteit, snelle veranderingen, druk op medewerkers, de manier van leidinggeven of eerdere problemen binnen een team of proces. Deze factoren maken een functie of werkproces niet automatisch kwetsbaar. Ze vragen wel om extra aandacht bij de risico-inschatting.

Complexiteit

Een organisatie kan complex zijn door de manier waarop zij is ingericht of samenwerkt met andere partijen. Soms vraagt een eenvoudige handeling om veel juridische, fiscale of administratieve stappen. Daardoor kan het overzicht verdwijnen.

Ook samenwerking met publieke of private partners kan extra risico's geven. Dan is het belangrijk om duidelijk af te spreken wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit speelt bijvoorbeeld bij toezichtrelaties of bij samenwerking met commerciële partijen die andere belangen hebben.

Dynamiek

Snelle veranderingen in of rond de organisatie kunnen zorgen voor onzekerheid, spanning of frustratie bij medewerkers. Denk aan een reorganisatie, sterke groei, krimp, veel personeelsverloop of een crisis. In zulke situaties raken vaste routines sneller op de achtergrond. Medewerkers moeten vaker improviseren. Ook kan belangrijke kennis verdwijnen als veel ervaren medewerkers vertrekken. Daardoor kunnen integriteitsrisico's toenemen.

Management

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het voorkomen van integriteitsrisico's. Zij stellen normen, spreken medewerkers aan en zorgen voor een veilig werkklimaat. Ook geven zij zelf het goede voorbeeld.

Een dominante, formele of defensieve houding kan juist risico's vergroten. Medewerkers durven dan minder snel vragen te stellen, fouten te melden of tegen te spreken. Ook kan een cultuur ontstaan waarin niemand verantwoordelijkheid neemt of waarin verkeerde prikkels worden beloond.

Personeel

Persoonlijke omstandigheden kunnen invloed hebben op het handelen van medewerkers. Denk aan schulden, afhankelijkheid, verslaving of andere problemen. Daardoor kan iemand kwetsbaarder worden voor druk of verleiding.

Ook de werksituatie speelt mee. Werkdruk, een onveilige sfeer, weinig waardering of weinig loopbaanperspectief kunnen de motivatie en loyaliteit verminderen. Groepsdenken kan ervoor zorgen dat medewerkers kritische vragen of alternatieven niet meer zien. Ook kan weerstand tegen verandering ontstaan.

Probleemhistorie

Problemen uit het verleden kunnen lang doorwerken in een organisatie. Denk aan incidenten die niet goed zijn opgelost, roddels die blijven rondgaan of spanningen binnen een team.

Ook administratieve problemen kunnen risico's vergroten. Bijvoorbeeld achterstanden in het werk of verschillen in de manier waarop medewerkers taken uitvoeren. Deze signalen vragen om extra aandacht bij de risico-inschatting.

Beheersmaatregelen

Door risico's en kwetsbaarheden in kaart te brengen, ziet de organisatie welke beheersmaatregelen nodig zijn. Daarmee kan zij risico's beperken, voorkomen of bewust accepteren.

Na een incident ontstaat vaak de neiging om meer regels en controles toe te voegen. Dat is begrijpelijk, maar niet altijd effectief. Meer regels voorkomen niet elk incident. Sommige risico's zijn moeilijk af te dekken met procedures of controle van bovenaf.

Daarom is ook de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers belangrijk. Investeer in integriteitsbewustzijn, open gesprek en een integere werkcultuur. Vaak ligt daar de sleutel om risico's kleiner te maken.

Voor sommige risico's zijn concrete beheersmaatregelen mogelijk. Hieronder staan enkele voorbeelden.

Van risico naar passende beheersmaatregel	
1. Breng risico's in beeld Welke functies, werkprocessen en contextfactoren kunnen integriteitsrisico's opleveren?	2. Beoordeel het risico Hoe groot is de kans dat het risico zich voordoet? Wat is de mogelijke impact? En welke waarborgen zijn er al?
3. Kies passende maatregelen Kies maatregelen die passen bij het risico. Denk aan functiescheiding, het vierogenprincipe, autorisaties, logging, roulatie of extra toetsing.	4. Leg keuzes vast en herijk Leg keuzes en onderbouwing vast. Informeer betrokkenen en actualiseer de analyse bij veranderingen.

Risicoanalyse integriteit

Een risicoanalyse integriteit kan nodig zijn bij functies waarin betrouwbaarheid en integriteit extra belangrijk zijn. Soms wordt dit ook screening genoemd.

Screening betekent dat de organisatie persoonsgegevens verwerkt. Daarom moet de screening voldoen aan de AVG en de Uitvoeringswet AVG. Bepaal vooraf:

- wat het doel van de screening is;
- welke grondslag daarvoor geldt;
- waarom de screening nodig is;
- of de screening in verhouding staat tot het risico;
- of er een minder ingrijpende manier is om hetzelfde doel te bereiken.

Toestemming van een sollicitant of medewerker is meestal geen goede grondslag. De kandidaat of medewerker is namelijk afhankelijk van de organisatie.

Mogelijke onderdelen van screening zijn:

- een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) vragen;
- relevante gegevens controleren die de kandidaat zelf heeft gegeven;
- referenties opvragen, alleen met medeweten van de kandidaat;
- integriteitsbewustzijn bespreken dat nodig is voor de functie.

Vraag alleen om een VOG als dit past bij het functieprofiel en het gekozen screeningsprofiel. Vraag geen strafrechtelijke gegevens of andere bijzondere persoonsgegevens op, tenzij daar een duidelijke wettelijke grondslag of uitzondering voor bestaat.

Beperk de screening tot gegevens die noodzakelijk, actueel en relevant zijn voor de functie.

Informeer de betrokkene vooraf en achteraf. Bewaar gegevens niet langer dan nodig is. Beoordeel ook of een DPIA nodig is.

Functie- en rolbeschrijvingen

Voor een zorgvuldige inventarisatie van kwetsbare functies is een actuele functie- of rolbeschrijving nodig. Beschrijf daarin in ieder geval:

- taken;
- verantwoordelijkheden;
- bevoegdheden;
- mandaten;
- toegang tot systemen en informatie;
- externe contacten;
- mogelijke integriteitsrisico's.

Een heldere functie- of rolbeschrijving maakt mogelijke kwetsbaarheden zichtbaar voor management en medewerkers. Zorg daarom dat iedere functie of rol een actuele en toegankelijke beschrijving heeft.

Wijzigingen in taken, bevoegdheden of risico's op tijd bij. Bespreek deze wijzigingen waar nodig met de medewerker.

Functieroulatie

Functieroulatie helpt voorkomen dat medewerkers te afhankelijk worden van vaste routines, systemen of relaties. Roulatie kan ook zorgen voor meer kennisdeling en continuïteit.

Pas functieroulatie wel zorgvuldig toe. De maatregel moet passen binnen de arbeidsovereenkomst, cao, functie-inhoud, bedrijfsvoering en redelijke belangen van de medewerker.

Is volledige functieroulatie niet haalbaar? Kies dan bijvoorbeeld voor:

- taakroulatie;
- collegiale toetsing;
- tijdelijke vervanging;
- herverdeling van relaties;
- extra controlemaatregelen.

Functiescheiding

Bij functiescheiding verdeelt de organisatie bevoegdheden en verantwoordelijkheden over meerdere personen. Zo kan één persoon niet ongecontroleerd het hele proces beïnvloeden.

Denk aan het scheiden van:

- aanvragen;
- beoordelen;
- besluiten;
- betalen;
- controleren.

Ook vergunningverlening, toezicht en handhaving kunnen beter gescheiden worden. Beoordeel daarnaast combinaties van rollen die tot belangenconflicten kunnen leiden. Denk bijvoorbeeld aan HR-taken in combinatie met vertrouwenswerk.

Leg de gekozen functiescheiding vast in mandaten, processen en autorisaties.

Vierogenprincipe

Bij het vierogenprincipe zijn minimaal twee personen betrokken bij een risicovolle handeling. De één voert de handeling uit. De ander controleert of keurt goed.

Dit principe kan solistisch handelen beperken en de kwaliteit van besluiten versterken. Pas het wel risicogericht toe. Te veel goedkeuringslagen kunnen verantwoordelijkheden juist onduidelijk maken en de controle minder effectief maken.

Leg daarom vast:

- bij welke handelingen het vierogenprincipe geldt;
- wie welke rol heeft;
- hoe de controle wordt vastgelegd.

Disclaimer

A&O Waterschappen heeft deze handreiking in 2026 met zorg samengesteld. Organisaties blijven zelf verantwoordelijk voor de toepassing ervan in hun eigen praktijk. A&O Waterschappen is niet aansprakelijk voor de gevolgen van het gebruik of de toepassing van deze handreiking.

Colofon

A&O Waterschappen

Den Haag, september 2026

Eindredactie Erika Nehmelman | A&O Waterschappen

Fiona Janssen | A&O Waterschappen

Vormgeving Derk Bettonviel | Bureau Bettonviel

Fotografie Kees Winkelman | Fotobeeldbank A&O Waterschappen

© A&O Waterschappen | 2026

A&O Waterschappen

Zuid-Hollandlaan 7

2596 AL Den Haag

06 31 93 10 44

info@aenowaterschappen.nl

www.aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

