

Bijlage I: Een eerste aanzet voor een checklist Good Governance

I. Kwaliteit dienstverlening

Het vertrouwen van de burger hangt direct samen met de kwaliteitservaring van de door een organisatie te leveren diensten. Het niveau van het product of de dienst welke de burger uiteindelijk in ontvangst neemt, komt daarbij als eerste in beeld. Echter de kwaliteitsbeleving wordt voor een aanzienlijk deel ook bepaald door de wijze waarop het product of de dienst wordt geleverd. En – breder nog – door de manier waarop rekening wordt gehouden met de achterliggende context van de behoefte van burgers.

a. Klantoriëntatie

De organisatie stelt zich regelmatig op de hoogte van de verwachtingen van burgers en bedrijven en reageert adequaat op veranderingen daarin. Men bezit een advies- en klachtenregeling. Reacties op en klachten over het optreden van publieke dienstverleners worden geanalyseerd en gebruikt om de dienstverlening te verbeteren.

b. Klanttevredenheid

Ter bevordering van een permanente afstemming tussen dienstverlening en verwachtingen, wordt de ervaring en tevredenheid van burgers en bedrijven rond de geleverde diensten gemeten. Informatie over deze ervaringen wordt gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

c. Servicegerichtheid

De opstelling in de contacten met burgers en bedrijven is dienstbaar. Dit komt tot uitdrukking in de informatievoorziening, de toegankelijkheid van de organisatie, de snelheid van handelen, in maatwerk bij het aanbieden van dienstverlening, in zorgvuldige en efficiënte omgang met de aan de organisatie verstrekte gegevens.

d. Correcte bejegening

In concrete contacten wordt respect naar burgers en bedrijven getoond. Dat komt tot uitdrukking in het fatsoenlijk tegemoet treden en een hulpvaardige opstelling. Dit met inachtneming van de eisen die bijvoorbeeld handhavende en andere meer dwingende taken met zich meebrengen. In het contact met burgers en andere belanghebbenden wordt de ‘Behoorlijkheidswijzer’ van de Nationale Ombudsman gehanteerd.

e. Kwaliteitszorg

Om alle elementen die van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening met elkaar in samenhang te brengen, heeft de organisatie een beleid dat gericht is op kwaliteitszorg ten aanzien van de dienstverlening.

II. Transparantie en integriteit

De geëmancipeerde mondige burger en andere stakeholders vereisen een grote mate van transparantie in het optreden van een moderne overheid. Dat geldt voor de beleidsvoorbereiding, voor de geleverde producten en diensten, voor concrete aanvraag en besluitvormingsprocedures alsook voor het functioneren van de organisatie. Openheid over de prestaties vormt een stimulans voor verbetering en bevordert de integriteit van de organisatie. Integriteit gaat verder dan het bieden van transparantie. Dat gaat ook om gedrag en verantwoordelijkheidsgevoel. Organisaties en medewerkers zijn zich bewust dat zij bij al hun handelen de overheid vertegenwoordigen en daarin een voorbeeldfunctie hebben. Om

integriteit te borgen is het ingebed in beleid, concrete maatregelen en – vooral ook – in de cultuur binnen organisaties.

a. Transparantie beleid en uitvoering

Voor burgers en andere belanghebbenden is informatie verkrijgbaar over de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en procedures binnen de overheid die hen aangaan alsmede over de overwegingen en motivering van ten aanzien van hen genomen beslissingen.

b. Vaststelling bezoldiging

Organisaties dragen zorg voor een transparant inkomensbeleid. Dat geldt voor besluitvormingsprocedures, maar ook voor de elementen die de omvang van de beloning bepalen. Uitgangspunt is dat er een salarisnorm wordt gehanteerd waaraan de beloning wordt getoetst en waarboven deze in beginsel niet uitstijgt. Slechts in bijzondere gevallen, deugdelijk gemotiveerd en aan de hand van vooraf vastgestelde procedures, kunnen hogere salarissen worden toegekend.¹

c. Openbaarmaking topinkomens

Inkomens die uitgaan boven het gemiddelde belastbare loon van ministers worden openbaar gemaakt.

d. Integriteitsbeleid

De interne structuur, systemen en werkprocessen zijn zo ingericht dat er sprake is van een integere organisatie. Hiertoe ontwikkelt de organisatie een samenhangend integriteitsbeleid. Een gedragscode voor goed ambtelijk handelen c.q. goed werknemerschap maakt daar onderdeel van uit.

e. Omgaan met informatie / geheimhouding

Er zijn maatregelen genomen om te voorkomen dat informatie waarvan redelijkerwijs duidelijk is dat deze vertrouwelijk moet worden behandeld, in handen van onbevoegde derden komt. Organisaties beschermen de persoonlijke levenssfeer (privacy) van personen waarvan de zorg aan hen is toevertrouwd.

f. Vertrouwenspersoon integriteit

De organisatie kent een voorziening waarbij medewerkers concrete vraagstukken in de sfeer van integriteit in een vertrouwelijke en veilige setting voor advies aan de orde kunnen stellen; een zgn. vertrouwenspersoon integriteit.

g. Omgaan met vermoedens van misstanden

Het management zorgt voor een open cultuur waarin het mogelijk is om integriteitsdilemma's aan de orde te stellen en werknemers vermoedens van misstanden veilig kunnen melden. Daarnaast is voorzien in een structuur waarin vermoedens van mogelijke schendingen kunnen worden gemeld en worden afgehandeld. De medewerker die een integriteitsschending te goeder trouw en volgens een vastgestelde procedure meldt, geniet (rechtspositionele) rechtsbescherming.

¹ Over de normering van inkomens in de semi-publieke sector zal de Commissie rechtspositie politieke ambtsdragers (Dijkstal II) dit najaar aan het kabinet advies uitbrengen.

h. Onverenigbaarheid van functies (incompatibiliteiten)

Voorkomen wordt dat medewerkers naast de primaire overheidsfunctie andere functies vervullen die kunnen leiden tot belangenverstreming en daarmee een risico vormen voor de onafhankelijke oordeelsvorming van medewerkers.

i. Nevenwerkzaamheden

Het vervullen van maatschappelijke nevenfuncties door medewerkers heeft een toegevoegde waarde voor de organisatie. Tegelijk wordt er zorg voor gedragen dat de medewerker geen nevenwerkzaamheden vervult waarbij de schijn ontstaat dat deze afbreuk zou kunnen doen aan een goed functioneren van degene die het ambt vervult en het aanzien van het ambt zelf. Een goede functievervulling en handhaving van onpartijdigheid en onafhankelijkheid dienen bepalend te zijn bij de beslissing of nevenwerkzaamheden kunnen worden aanvaard.

j. Financiële belangenverstreming

Voorkomen wordt dat een medewerker op enigerlei wijze betrokkenheid heeft bij besluitvorming waarbij bedrijven zijn betrokken waarmee hij een financiële relatie heeft en dat hij effecten bezit of daarmee handelt terwijl hij vanuit zijn functie over koersgevoelige informatie kan beschikken.

k. Post employment

Arbeidsmobiliteit van medewerkers naar de marktsector, mag er niet toe leiden dat bij inhuur van externe deskundigheid oneerlijke concurrentieverhoudingen worden gecreëerd.

l. Omgaan met geschenken, giften e.d.

Voorkomen wordt dat een medewerker in het kader van zijn overheidstaak niet meer onafhankelijk zijn mening kan vormen. Het aanvaarden van een geschenk of een gift is alleen toegestaan wanneer dit risico volledig is uitgesloten, en dan nog binnen grenzen.

m. Inkoopprocedure

Het inkopen van goederen of diensten gebeurt onafhankelijk.

III. Bestuur, toezicht en verantwoording

In een goede Good Governance-structuur zijn kwaliteitseisen gesteld aan de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd binnen de randvoorwaarden van de geldende wet- en regelgeving. Dit waarborgt een vertrouwensbasis tussen de organisatie en de maatschappij. Het komt tot uitdrukking in de manier waarop taak en werkwijze van het bestuur zijn vormgegeven, in een beloningsbeleid voor bestuurders (onder transparantie weergegeven), in waarborgen voor integriteit en in een vorm van (bij voorkeur intern) toezicht. Voor zover op grond van bestaande of toekomstige wetgeving voor bepaalde organisaties (zoals Zbo's) verticale toezichtsrelaties gelden, prevaleren deze. Afhankelijk van de concrete situatie zal dan moeten worden bezien of, en zo ja in welke mate, daarnaast nog intern toezicht mogelijk en wenselijk is.

Sluitstuk vormt de jaarlijkse schriftelijke verantwoording over het gevoerde beleid, de prestaties, het toezicht en de toepassing van de principes van Good Governance.

a. Taak en werkwijze bestuur

Het bestuur is belast met het besturen van de organisatie, wat onder meer inhoudt dat het verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie, de

strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende ontwikkeling van de resultaten. Het bestuur legt hierover verantwoording af aan het toezichthoudende orgaan. Het bestuur is verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, en de beginselen van behoorlijk bestuur, het beheersen van de risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie en het financieel beleid van de organisatie. Het bestuur rapporteert hierover aan en bespreekt de interne risico's en controlesystemen met het toezichthoudende orgaan.

b. Tegenstrijdige belangen

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de organisatie en de bestuurder wordt vermeden. Er worden geen besluiten genomen waarbij tegenstrijdige belangen en/ of voordelen van bestuurders spelen, die van materiele betekenis zin voor de organisaties dan wel de betreffende bestuurders.

c. Marktactiviteiten

Als de organisatie activiteiten onderneemt die niet publiek bekostigd worden, mag geen strijdigheid ontstaan met (Europese) regelgeving over staatssteun. Het bestuur zorgt ervoor dat de marktactiviteiten passen binnen de doelstelling van de organisatie en niet op gespannen voet staan met de publiek bekostigde activiteiten

d. Taak toezichthoudend orgaan

In geval van een toezichthoudend orgaan binnen de organisatie ziet dat toe op het beleid van het bestuur, de naleving van wet- en regelgeving en op de algemene gang van zaken in de organisatie. Naast het belang van de organisatie en de bij de organisatie betrokkenen wordt ook het algemeen belang geborgd.

Een toezichthoudend orgaan binnen de organisatie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.

e. Deskundigheid en samenstelling toezichthoudend orgaan

Elk lid van het toezichthoudende orgaan kan de hoofdlijnen van het totale beleid beoordelen. Elk lid beschikt verder over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Het toezichthoudende orgaan is zodanig samengesteld dat het zijn taak naar behoren kan vervullen en de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

f. Onafhankelijkheid toezichthoudend orgaan

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen de organisatie en leden van het toezichthoudende orgaan wordt vermeden. Dit orgaan is verantwoordelijk voor de besluitvorming over het oplossen van zaken waarbij belangenverstrengeling aan de orde kan zijn. Leden van het toezichthoudende orgaan verrichten geen taken van het bestuur.

g. Verantwoording beleid en prestaties

De organisatie legt jaarlijks aan alle belanghebbenden verantwoording af middels een openbare publicatie over het in het verslagjaar gevoerde beleid en over de (totale) in dat jaar geleverde prestaties. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit, de juistheid en de volledigheid van de jaarlijkse verantwoording. Het toezichthoudende orgaan ziet er op toe dat het bestuur deze verantwoordelijkheid vervult.

h. Verantwoording toezichthoudend orgaan

Het jaarverslag van de organisatie bevat een verslag van het toezichthoudende orgaan. Hierin doet dit orgaan verslag van zijn werkzaamheden in het boekjaar.

i. Verantwoording Good Governance

Het bestuur van de organisatie en het toezichthoudende orgaan is verantwoordelijk voor een goede governance-structuur en een adequate toepassing van de principes van Good Governance en de periodieke toetsing daarvan. Over de toepassing van de principes van Good Governance wordt in het jaarverslag publieke verantwoording afgelegd. Daarbij wordt aangegeven in hoeverre de principes zijn toegepast, en zo niet in hoeverre daarvan wordt afgeweken en wat daarvan de reden is.