

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

**KATHOLIEKE UNIVERSITEIT  
LEUVEN**

**Implementatiestrategieën voor de deontologische code van de Belgische politiediensten:  
een toolbox voor een modern integriteitsbeleid**

Evi Devis  
Jeroen Maesschalck  
Frank Hutsebaut  
**Leuven Instituut voor Criminologie (LINC)**  
[www.law.kuleuven.be/linc](http://www.law.kuleuven.be/linc)

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

**Opzet onderzoek**

- Onderzoek in opdracht van FOD Binnenlandse zaken
  - N.a.v. de ontwikkeling deontologische code voor de politiediensten
  - Doel: toolbox van instrumenten om de deontologische principes te laten doordringen tot op de werkvloer
  - Onderzoek in drie fasen
    - Fase 1
      - Literatuuronderzoek
      - Inventaris initiatieven geïntegreerde, lokale en federale politie
    - Fase 2
      - Deskresearch binnenlandse en buitenlandse organisaties
      - Onderzoek goede praktijken
    - Fase 3
      - Formuleren aanbevelingen Belgische context
      - Valideren op basis van literatuuronderzoek, deskresearch, onderzoek goede praktijken en focusgroepen

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

**Overzicht presentatie**

- Theoretische inleiding
  - Ethiek en integriteit
  - Belang van integriteit bij de politie
  - Verband met politiecultuur
  - Integriteitsbeleid
  - Controlerend-stimulerend continuüm
- Toolbox van instrumenten
  - Specifieke instrumenten
  - Aanbevelingen
- Focus op integriteitstrainingen
  - Voorbeeld: dilemmatraining als instrument tot cultuurverandering
- Besluit

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

**Overzicht presentatie**

- **Theoretische inleiding**
  - Ethiek en integriteit
  - Belang van integriteit bij de politie
  - Verband met politiecultuur
  - Integriteitsbeleid
  - Controlerend-stimulerend continuüm
- **Toolbox van instrumenten**
  - Specifieke instrumenten
  - Aanbevelingen
- **Focus op integriteitstrainingen**
  - Voorbeeld: dilemmatraining als instrument tot cultuurverandering
- **Besluit**

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

**Ethiek en integriteit**

- **Ethiek** = algemeen aanvaarde waarden en normen die richtinggevend zijn voor het dagelijks handelen
- **Integer handelen** = handelen in overeenstemming met algemeen aanvaarde waarden en normen
  - In de overheid, bv.: loyaliteit, objectiviteit, onkreukbaarheid, openheid, zorgvuldigheid...
  - Is meer dan het vermijden van fraude en corruptie

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

**Belang van integriteit bij de politie**

- Kenmerken politiewerk (discretionaire ruimte, bevoegdheid om geweld te gebruiken) maken politieberoep meer vatbaar voor integriteitsschendingen
- Hoge mate van integriteit van belang voor vertrouwen burgers

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR ORGANISATIE

## Link met politiecultuur (1)

- Nauwe verwantschap tussen organisatiecultuur, ethiek en integriteit, maar verschillende interpretaties van de verwantschap
  - Ethiek vormt een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur
  - Organisatiecultuur beïnvloedt integer gedrag
    - Nadruk op negatieve effecten
      - Politicultuur vormt hindernis voor integriteit
      - Risico: op zich integere mensen zullen niet-integere handelingen stellen om de bestaande cultuur in stand te houden
    - Slechts beperkt aantal onderzoeken over positieve effecten
      - Organisatiecultuur die integere waarden vooropstelt
        - positieve invloed op integer gedrag
  - Integer gedrag beïnvloedt de organisatiecultuur
    - Aandacht voor integere waarden (d.m.v. integriteitsbeleid)
      - positieve invloed op cultuur
  - Organisatiecultuur en integriteit beïnvloeden elkaar wederzijds**

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR ORGANISATIE

## Link met politiecultuur (2)

Wijziging organisatiewaarden

- rekening houden met politiecultuur om positieve wijzigingen teweeg te brengen
- moeilijk evenwicht tussen rekening houden met bestaande cultuur en deze willen veranderen

DUS: bij de ontwikkeling van een integriteitsbeleid

- rekening houden met cultuurcomponent

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR ORGANISATIE

## Integriteitsbeleid

- Ambtelijk integriteitsbeleid = geheel van beleidsinstrumenten dat erop gericht is de integriteit van de overheid in haar geheel en het integer handelen van individuele ambtenaren afzonderlijk te bevorderen.**

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR ORGANISATIE

## Het controlerend-stimulerend continuüm

De "controlerende" benadering	De "stimulerende" benadering
<ul style="list-style-type: none"> <li>Onethisch gedrag voorkomen</li> <li>Nadruk op externe controle: formele regels die specificeren wat ambtenaren moeten vermijden</li> <li>Typische instrumenten:               <ul style="list-style-type: none"> <li>wetgeving</li> <li>strikte gedragscodes</li> <li>strikte procedures</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ethisch gedrag stimuleren</li> <li>Nadruk op interne controle: oordeelsvermogen aanscherpen, ambtenaren ondersteunen in het omgaan met dilemma's</li> <li>Typische instrumenten:               <ul style="list-style-type: none"> <li>workshops, trainingssessies</li> <li>ambtelijke ethische codes</li> <li>individuele begeleiding</li> </ul> </li> </ul>

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR ORGANISATIE

## Overzicht presentatie

- Theoretische inleiding
  - Ethiek en integriteit
  - Belang van integriteit bij de politie
  - Verband met politiecultuur
  - Integriteitsbeleid
  - Controlerend-stimulerend continuüm
- Toolbox van instrumenten**
  - Specifieke instrumenten**
    - Aanbevelingen
- Focus op integriteitstrainingen
  - Voorbeeld: dilemmatraining als instrument tot cultuurverandering
- Besluit

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR ORGANISATIE

## Toolbox van instrumenten (1)

- Resultaat van onderzoek naar relevante binnenlandse en buitenlandse organisaties
  - Deskresearch
  - Interviews
  - Binnenlandse en buitenlandse bezoeken
- Haalbaarheid van de instrumenten onderzocht door focusgroepen van experts
- Toolbox = vergelijkbaar met gereedschapskist
  - Leidinggevend op zoek naar zinvolle mix
  - culturele verandering mogelijk

**LinC**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Toolbox van instrumenten (2)

- Gestructureerd volgens de fasen in de beroeps carrière van een politieambtenaar
  - Werving en selectie
  - Opleiding en training
  - Begin van de loopbaan
  - In de lokale politiezone / federale dienst
  - Op het einde van de carrière

**LinC**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Werving en selectie

- Doel
  - Integere van niet-integere kandidaten scheiden
  - Belang van integriteit bij toekomstige politieambtenaren benadrukken
- Instrumenten
  - Communicatie in het wervings- en selectieproces
    - Belang integer gedrag (waarden in vacatures, informatie op wervingsdagen, informatie tijdens selectiegesprek)
    - kandidaten aantrekken die de integriteitsboodschap begrijpen
  - Onderzoek van integriteit in het vooronderzoek, selectie-interview
    - Algemeen beeld van de integriteit van de kandidaten
    - Bespreking waarden, vragen over verleden gedrag, praktische invulling waarden, etc.
  - Eindbeoordeling van de kandidaat
    - Integriteit als één van de doorslaggevende selectiecriteria

**LinC**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Opleiding en training

- Doel
  - Kennisvergroting
  - inzicht in integriteitsgerelateerde aspecten
  - bewustwording belang integriteit
  - inzicht in ethische dilemma's
- Instrumenten
  - Integriteit in basis cursus en in voortgezette opleidingen
  - Aparte integriteitscursus
    - Dilemmatraining
    - Training integriteitsmanagement
  - Integriteit geïntegreerd in gehele opleidingscurriculum
  - Mentorschap tijdens basisopleiding
    - Bijstand tijdens het nemen van beslissingen
    - Bv. vaste terugblikmomenten
  - Adequate reactie op niet-integer gedrag tijdens basisopleiding

**LinC**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Begin van de loopbaan

- Doel
  - Kennis uit de opleiding in de praktijk versterken
  - Indruk vermijden dat de tijdens de opleiding verworven kennis niet strookt met de praktijk
  - Vertrouwd maken met integriteit
- Instrumenten
  - Goede introductie (onthaalbrochure, introductiedag, boekje met belangrijkste waarden)
  - Systeem van mentorschap gedurende eerste twee jaar van indiensttreding

**LinC**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## In de lokale politiezone / federale dienst

- Continue aandacht voor integriteit van belang (Lambooy, 2005)
  - Preventieve maatregelen
  - Maatregelen die duidelijkheid verschaffen over wat kan / niet kan
  - Maatregelen die de rol van de leidinggevendenden benadrukken
  - Maatregelen om het gedrag van de politieambtenaren te controleren

**LinC**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Preventieve maatregelen

- Instrumenten
  - Risicoanalyse
    - Methode om integriteitsrisico's in kaart te brengen
    - Risico's op lange termijn minimaliseren door wijzigingen in gevoerde beleid
  - Communicatie over het integriteitsbeleid
    - Niet enkel ad-hoc-communicatie, maar continu communiceren over het belang van integriteit en de aanpak ervan
    - Bv. rubriek op het intranet, berichten over goede praktijken, klassieke communicatiecampagne, mondelinge communicatie
  - Ontwikkeling beleidsplan integriteit
    - Verankering in de organisatie
    - Verplichting om er werk van te maken
  - Opleiding en training
  - Integriteitsoverleg
    - Bespreking integriteit in gestructureerde vorm van collegiale consultatie en toetsing
    - Continue aandacht voor integriteit – voortzetten van dilemmatraining

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Normen en regels

- Duidelijkheid over het toelaatbare en hierdoor onnodige risico's voorkomen
- Instrumenten
  - Deontologische code
  - Korps-, dienst- of functiespecifieke deontologische leidraad
    - Leidraad op maat van korps, dienst of functie
    - Betrokkenheid van personeel centraal
    - verhoogt kwaliteit van de inhoud maar ook kans op mede-eigenaarschap en succesvolle implementatie
  - Structurele maatregelen
    - Weerbaarheid tegen integriteitsrisico's verhogen en kans op vermindering integriteitsschendingen op langere termijn vergroten
    - Strikte regeling inzake kwetsbare functies, functieroulatie, functiescheiding, etc.

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Rol leidinggevenden

- Idealiter prominent aanwezig in integriteitsbeleid en nadruk op centrale waarden
  - ontwikkeling integere cultuur mogelijk
- Ethisch leiderschap: drie belangrijke rollen
  - Actief leidinggeven
    - Expliciete steun voor het integriteitsbeleid
    - Bv. middelen vrijmaken voor integriteit, aandacht voor integriteit in speeches
  - "Moral person"
    - Persoonlijke eigenschappen leidinggevende betreffende integriteit
    - Bv. eerlijkheid, betrouwbaarheid
    - – voorbeeldfunctie
  - "Moral manager"
    - Inspanning leidinggevenden om integriteit bij anderen te bevorderen
    - Bv. aanspreken op niet-integer gedrag, bespreking integriteit op werkoverleg
- Ondersteuning leidinggevenden in functie als ethische leider
  - Bv. aanstelling consultant leiderschap
    - Ondersteuning leidinggevenden in ontwikkeling leiderschapsstijl
    - Kanaal voor vragen
    - Op langere termijn → niveau van integer leidinggeven ↑

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Controle gedrag politieambtenaren

- Om normen en regels te handhaven
  - overtredingen ontdekken, opsporen en aanpakken
- Instrumenten
  - Adequate reactie op een schending van essentieel belang
    - Preventieve werking op lange termijn
    - Positieve weerslag op heersende organisatiecultuur
  - Vangnet voor integriteitsschendingen ("klokkenluidersregeling")
    - Kanaal waar onregelmatigheden gemeld kunnen worden en de melder beschermd wordt
    - Complexe aangelegenheid → verder onderzoek noodzakelijk

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Op het einde van de carrière

- Exit-gesprek
  - Waardevolle informatie over cultuur en integriteit in de organisatie en over (culturele) verbeteringen die noodzakelijk zijn

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Overzicht presentatie

- Theoretische inleiding
  - Ethiek en integriteit
  - Belang van integriteit bij de politie
  - Verband met politiecultuur
  - Integriteitsbeleid
  - Controlerend-stimulerend continuüm
- **Toolbox van instrumenten**
  - Specifieke instrumenten
  - **Aanbevelingen**
- Focus op integriteitstrainingen
  - Voorbeeld: dilemmatraining als instrument tot cultuurverandering
- Besluit

**LinC**  
LEVENEN INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Aanbevelingen (1)

- **Organisatie van het integriteitsbeleid**
  - Noodzakelijk omwille van
    - coördinatie integriteitsbeleid
    - noodzaak accumulatie expertise
    - garantie continuïteit integriteitsbeleid
    - signaal belang integriteitsbeleid en eigen identiteit integriteitsbeleid
  - Drie functies
    - Beleidsondersteunende functie
    - Adviserende functie
    - Functie als rapportagekanaal
  - Centrale en decentrale aansturing
  - Communicatie!
  - Naast verankering: mede-eigenaarschap door betrokkenheid personeel van belang
- **Mix van maatregelen**
- **Nadruk op de leidinggevenden**

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Aanbevelingen (2)

- **Context- en politiespecifiek integriteitsbeleid**
  - Toegespitst op bestaande risicofactoren, cultuur, bevolkingssamenstelling, etc.
    - Meetinstrument om stand van zaken in een overheidsdienst in kaart te brengen (K.U.Leuven)
      - Meer info over toepassing in lokaal korps/federale dienst: [jeroen.maesschalck@law.kuleuven.be](mailto:jeroen.maesschalck@law.kuleuven.be) (LINC)
  - Volgorde controlerende en stimulerende instrumenten
    - afhankelijk van concrete omstandigheden

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Overzicht presentatie

- Theoretische inleiding
  - Ethiek en integriteit
  - Belang van integriteit bij de politie
  - Verband met politiecultuur
  - Integriteitsbeleid
  - Controlerend-stimulerend continuüm
- Toolbox van instrumenten
  - Specifieke instrumenten
  - Aanbevelingen
- **Focus op integriteitstrainingen**
  - Voorbeeld: dilemmatraining als instrument tot cultuurverandering
- Besluit

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Dilemmatraining als instrument voor cultuurverandering

- Doel dilemmatraining = aanscherpen moreel oordeelsvermogen
  - Door bespreking concrete casussen in interactieve sessies
    - vaardigheid in oefenen om met integriteitsvraagstukken om te gaan
- Dilemmatraining = belangrijk instrument tot cultuurverandering
  - Discussies over integriteitsproblemen helpen om
    - opvattingen te verduidelijken
    - assumpties in vraag te stellen
    - open sfeer te creëren die een transparante en effectieve behandeling van problemen in de toekomst bevordert
  - Door deze oefeningen: een cultuur waarbinnen op een open en constructieve manier over dilemma's gesproken wordt

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Structuur van de training

1. Inleiding
2. Deel I: Verduidelijking waardenkader
3. Deel II: Toepassen van het waardenkader, een model voor ethische besluitvorming
  - Verduidelijking ethisch dilemma
  - Verduidelijking ethisch besluitvormingsmodel
  - Praktische oefeningen
4. Afsluiting van de training

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Inleiding

- Peilen naar verwachtingen deelnemers
- Verduidelijking van een aantal begrippen  
Ethiek, integriteit, integriteitsbeleid

**Linc**  
LEUVENS INSTITUUT  
VOOR CRIMINOLOGIE

## Deel I: verduidelijking waardenkader

- Overzicht waardenkader
  - ≠ presentatie juridisch waardenkader
  - maar ambitieuze waarden
- Doel
  - Voldoende achtergrond verschaffen voor eigenlijke dilemmabesprekingen
  - Ervoor zorgen dat deelnemers in hetzelfde begrippenkader discussiëren

**LinC**  
LEVENSGESONDHEID INNOVATIE VOOR OPMERKSAMHEID

## Deel II: toepassen van het waardenkader

- Deel II = kern van de dilemmatraining
  - Verduidelijking ethisch dilemma
  - Verduidelijking ethisch besluitvormingsmodel
  - Praktische oefeningen

**LinC**  
LEVENSGESONDHEID INNOVATIE VOOR OPMERKSAMHEID

## Deel II: Verduidelijking ethisch dilemma

- Ethisch dilemma
  - Situatie waarbij waarden en normen in het geding zijn en waarbij een keuze moet worden gemaakt uit meerdere alternatieven, terwijl voor elk van die alternatieven goede argumenten te geven zijn.
  - Intuïties en regels schieten tekort
- “Morele kost”

**LinC**  
LEVENSGESONDHEID INNOVATIE VOOR OPMERKSAMHEID

## Een dilemma! Wat doet u?

*U hebt al enkele keren gemerkt dat uw collega geregeld een blaadje van een sportvereniging in 50 exemplaren kopieert op de kopieermachine van de dienst. Onderneemt u iets?*

*De collega waarmee u op interventie vertrekt, ruikt uitgesproken naar alcohol. Hoe reageert u?*

*Tijdens de permanentieronde rijdt uw collega met u naar een frituur. Hij bluft met de laatste interventie en de frituuruitbater zegt dat jullie de consumptie verdienen hebben en dit niet moeten betalen. Hoe reageert u?*

**LinC**  
LEVENSGESONDHEID INNOVATIE VOOR OPMERKSAMHEID

## Verduidelijking ethische besluitvormingsmodel

- Model om met ethische dilemma's om te gaan
- Doel
  - Definiëring van het probleem in termen van waarden, niet in praktische termen
  - Overstijging dichotomie
  - Gebruik van “morele verbeelding”
- Voorbeeld
  - Ethisch besluitvormingsmodel van Cooper

**LinC**  
LEVENSGESONDHEID INNOVATIE VOOR OPMERKSAMHEID



## Afsluiting van de training

- Evaluatie training
  - Mondelinge feedback van de deelnemers over de training
  - Feedback d.m.v. “happy sheets”
  - Effectonderzoek na drie maanden
- Vervolgtraject
  - Personen doorverwijzen
  - Vervolgtraject naar de organisatie en haar beleid
  - Aandacht integriteit in werkoverleg

**LinC**  
LEVENSGESONDHEID INNOVATIE VOOR OPMERKSAMHEID

## Overzicht presentatie

- Theoretische inleiding
  - Ethiek en integriteit
  - Belang van integriteit bij de politie
  - Verband met politiecultuur
  - Integriteitsbeleid
  - Controlerend-stimulerend continuüm
- Toolbox van instrumenten
  - Specifieke instrumenten
  - Aanbevelingen
- Focus op integriteitstrainingen
  - Voorbeeld: dilemmatraining als instrument tot cultuurverandering
- **Besluit**

## Besluit

- Cultuurverandering is mogelijk...  
→ er bestaat instrumentarium in het domein van integriteitsbeleid
- ... maar een professionele aanpak is noodzakelijk wil men echt impact hebben


## Contactgegevens

- Voor verdere informatie
  - Evi Devis, [evi.devis@law.kuleuven.be](mailto:evi.devis@law.kuleuven.be)
  - Jeroen Maesschalck, [jeroen.maesschalck@law.kuleuven.be](mailto:jeroen.maesschalck@law.kuleuven.be)
  - Frank Hutsebaut, [frank.hutsebaut@law.kuleuven.be](mailto:frank.hutsebaut@law.kuleuven.be)

[www.law.kuleuven.be/linc/onderzoek/onderzoekslijn8.html](http://www.law.kuleuven.be/linc/onderzoek/onderzoekslijn8.html)