

ALGEMENE INSPECTIE
VAN DE FEDERALE POLITIE EN VAN DE LOKALE POLITIE

INTEGRITEITSBELEID

HOE EEN GESTRUCTUREERD INTEGRITEITSBELEIDSPLAN UITWERKEN GEBASEERD OP HET INTEGRITY MANAGEMENT FRAMEWORK



Directie
van de Statuten



Inleiding

1. In het opiniestuk “Eens integer, altijd integer”¹ wijst de algemene inspectie van de federale politie en van de lokale politie (hierna: AIG) erop dat de overheid, via degenen die haar vertegenwoordigen, een belangrijke rol speelt in het leven van de burgers en dat een overheidsoptreden in een democratisch staatsbestel maar vertrouwd en aanvaard kan worden, indien dit optreden een hoge mate van legitimiteit en integriteit kent. Bij gebrek hieraan verliest de burger immers het vertrouwen in de overheid, met een directe bedreiging voor de democratie als gevolg.
2. De functiebeschrijvingen van mandaathouders binnen de GPI voorzien (o.a.) dat zij over een grote integriteit moeten beschikken. In de praktijk dient dit hen (o.a.) in staat te stellen de politionele deontologie uit te dragen, een gedegen integriteitsbeleid te ontwikkelen en een performant systeem van interne organisatiebeheersing in plaats te stellen.
3. Integriteit is een kernwaarde voor personeelsleden van de politiediensten. Zowel op nationaal als internationaal niveau is men zich hiervan bewust. De Algemene Beleidsnota’s van de bevoegde ministers van Veiligheid en Binnenlandse Zaken van 22 oktober 2018², 5 november 2020³ en 29 oktober 2021⁴ met betrekking tot de federale politie en geïntegreerde werking, bevatten hierover een aantal duidelijke doelstellingen. Zo vermeldt de beleidsnota van 2020 o.a.: *“De vernieuwde visie op integriteit strekt ertoe een open en ethische organisatiecultuur te ontwikkelen waarbij integriteitsthema’s openlijk bespreekbaar worden en waarbij in alle geledingen en op alle niveaus van de organisatie samengewerkt wordt aan een shift van passieve naar actieve verantwoordelijkheid op het vlak van integriteit. Hiertoe wordt intensief ingezet op de verdere uitbouw van ethisch leiderschap, gekenmerkt door voorbeeldgedrag en assertieve bespreking van integriteitsvaststellingen, zowel positief als negatief. Gelet op de beeldvorming, wordt één specifieke vaststelling onmiddellijk aangepakt, met name de strijd tegen de illegale consultaties van databanken⁵.”*
4. Midden 2020 werd door de AIG een exploratief onderzoek opgestart naar de initiatieven die binnen de politiediensten worden ondernomen om de integriteit van hun medewerkers en de organisatie te bewaren. Uit de respons op deze bevraging blijkt, enerzijds, dat in alle korpsen en entiteiten van de lokale en federale politiediensten wel ‘losse’ initiatieven rond integriteit worden genomen. Anderzijds blijkt evenwel ook dat er, in de praktijk, slechts in een minderheid van de gevallen al een specifiek integriteitsbeleidsplan voorhanden is⁶.
5. Integriteit moet verankerd worden in de strategie van de organisatie. Daartoe moeten:
 - ✓ doelstellingen geformuleerd worden;
 - ✓ activiteiten gekoppeld worden aan de doelstellingen;
 - ✓ de resultaten van de activiteiten beoordeeld worden;
 - ✓ de acties of activiteiten zo nodig bijgestuurd worden.
6. Integriteitsbeleid is volgens Prof. Maesschalck het geheel van beleidsinstrumenten dat erop gericht is de integriteit van de overheid in haar geheel en het integere optreden van de individuele ambtenaren afzonderlijk te bevorderen. Integriteitsbeleid vormt een onderdeel van een beleid op het vlak van organisatiebeheersing zoals voorzien is in de omzendbrief CP3⁷. Onder “organisatiebeheersing” kan verstaan worden “een geheel aan beheersmaatregelen die de leidinggevenden en medewerkers in staat stelt om activiteiten uit te voeren met de nodige openheid, integriteit en verantwoordingsplicht”⁸.
7. Een goed integriteitsbeleid is de weg naar een professionele verantwoording. De ontwikkeling van een integriteitsbeleidsplan binnen de organisatie laat toe om integriteit als doelstelling te verankeren en verbindt een lokale politiezone of federale dienst ertoe om er continu aandacht aan te besteden.
8. Gelet op de functiebeschrijvingen van de mandaathouders bij de GPI (cf. supra) betreft één van de voorstellen van de AIG voor meer aandacht en initiatieven inzake integriteit bij de politie het opnemen, in de

¹ Cf. www.aigpol.be, opiniestuk “Eens integer, altijd integer?”, maart 2019

² Cf. [54K3296011.indd \(dekamer.be\)](#)

³ Cf. [55K1580019.indd \(dekamer.be\)](#)

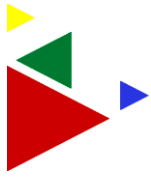
⁴ Cf. [Voorstel \(dekamer.be\)](#)

⁵ Dienstnota van het Coördinatiecomité van de geïntegreerde politie nr. CG-2021/4833 van 8 september 2021

⁶ Cf. www.aigpol.be, visiedocument “Zijn alle flikken onbekwaam?”, p. 51, april 2021

⁷ Rondzendbrief CP3 van 29 maart 2011 betreffende organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus (B.S., 21 april 2011)

⁸ Voor meer uitleg: zie www.aigpol.be, “Handleiding CP3”, februari 2020



opdrachtbrieven van de mandaathouders, van de doelstelling om te voorzien in de opstelling van een specifiek “integriteitsbeleidsplan” .

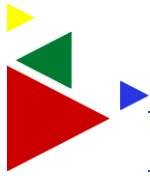
9. Door de toenemende aandacht voor de integriteitsproblematiek bij de media, bij de bevolking, de politieke verantwoordelijken en de politie zelf, dringt de nood aan een éénvormige aanpak van de integriteitsproblematiek zich op. De AIG dient deel te nemen aan de definiëring, het naleven en de actualisering van de politionele deontologie⁹. Als politioneel controle-orgaan en bij gebrek aan preciseringen in de statutaire teksten van de GPI, heeft de AIG de verantwoordelijkheid om bij te dragen tot de definiëring van het integriteitsbeleid, o.a. door de verworven expertise ter beschikking te stellen en door het formuleren van nuttige aanbevelingen aan de betrokken overheden. Om de initiatieven inzake integriteitsbeleid aan te zwengelen, stelt de AIG sedert april 2022 een praktische toelichting en een aanzet tot ‘model van integriteitsbeleidsplan’ ter beschikking. Het model is gebaseerd op het “Integrity Management Framework” van Prof. J. Maesschalck en kan door de mandaathouders o.a. gebruikt worden als leidraad of als inspiratiebron bij de uitwerking van een integriteitsbeleidsplan dat toegespitst is op de noden en specificiteiten van hun korps of entiteit. Het “Integrity Management Framework” (IMF)¹⁰, dat aanbevolen wordt als algemeen kader, werd in 2008 ontwikkeld door Prof. Jeroen Maesschalck (KUL), op vraag van de FOD Binnenlandse Zaken.

10. Omdat idealiter ook gebruik gemaakt wordt van een uniforme tool om de evolutie van het gevoerde integriteitsbeleid op te volgen, zal de AIG een dashboard ontwikkelen dat de mandaathouders moet toelaten om de initiatieven en de evolutie van het door hen gevoerde integriteitsbeleid op regelmatige tijdstippen in kaart te brengen. Net als het model van integriteitsbeleidsplan, zal dit dashboard steunen op de drie grote IMF-pijlers. Het beoogde dashboard zal niet alleen een maturiteitsmatrix bevatten waarmee het integriteitsbeleid periodiek opgevolgd kan worden, maar zal bovendien zowel in een nul- en eindmeting als in een jaarlijkse meting voorzien (die gezien kan worden als een PDCA-cyclus) en zal zodoende toelaten om de aandacht voor integriteit(sbeleid) in de entiteit levendig te houden.

11. Tot besluit kan gesteld worden dat integriteit een gevoelig domein was, is en altijd zal zijn. Daarom is het van belang om er de nodige aandacht aan te besteden ... en hier niet plotsklaps toe verplicht te worden omwille van een individuele of organisationele disfunctie. Om te vermijden dat het beleid ongewenste effecten zou hebben, is het noodzakelijk om het met zorg in te stellen. Een doordacht integriteitsbeleid, waarin een op regels gebaseerde benadering en een benadering gebaseerd op waarden minutieus in evenwicht worden gehouden, laat toe een gepast en constructief antwoord te bieden op de problemen en uitdagingen waarmee de mandaathouders geconfronteerd zijn en/of zullen worden.

⁹ Cf. Ministerieel besluit van 30 maart 2012 tot vaststelling van de functiebeschrijving en de daaruit voortvloeiende profielvereisten van de inspecteur-generaal en van de adjunct-inspecteur-generaal van de federale politie en van de lokale politie (punt 1.4)

¹⁰ DEVIS, E.; MAESSCHALCK, J. en HUTSEBAUT, F. Implementatiestrategieën voor de deontologische code van de politiediensten: een toolbox voor een modern integriteitsbeleid. Brussel: Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken. Algemene Directie Veiligheid en Preventie, zie <https://www.law.kuleuven.be/linc/onderzoek/onderzoekdeontologischescodepolitiediensten.html>



Toelichting bij het IMF-model¹¹

Volgens Maesschalck en Bertok¹² dient een deugdelijk integriteitsbeleid een evenwicht te zoeken tussen een controlerende benadering (die oog heeft voor controle, sancties, monitoring, bewaking) en een stimulerende benadering (die oog heeft voor de ontwikkeling van waardenbewustzijn, organisatiecultuur en ethisch leiderschap)¹³.

Om een integriteitsbeleid te ontwikkelen en implementeren dat daadwerkelijk een impact heeft op de werkvloer en bijgevolg ook op de dienstverlening is een systematisch en gecoördineerd beleid nodig dat op drie pijlers steunt¹⁴:

- 1) een goede **mix van instrumenten** die samen de vier functies van een integriteitsbeleid vervullen, zijnde:
 - het **bepalen en definiëren** van integriteit,
 - het **begeleiden** naar,
 - het **monitoren** van en
 - het **afdwingen** van integriteit;
- 2) een stevige **processuele inbedding, die de instrumenten tot leven wekken en werkzaam houden**;
- 3) een goede **organisatorische verankering in structuren**.

De leidinggevenden en de integriteitsactoren spelen hierin een cruciale rol, maar het is belangrijk dat daarbij ook (niet-operationele) steundiensten (bijv. personeel, financiën, ...) betrokken worden die verantwoordelijk zijn voor relevante instrumenten.

Elk van de drie pijlers bestaat immers uit twee lagen: een eerste laag met *kerninstrumenten* en een tweede laag met *complementaire of perifere instrumenten*.

Kerninstrumenten zijn o.a. ethische codes, belangenconflictenbeleid of klokkenluidersregelingen¹⁵, kernveranderingsprocessen en kernactoren, zoals "integriteitsactoren" of managers. Complementaire instrumenten, processen en actoren zijn even belangrijk maar, door hun complementair karakter, hebben ze integriteit niet als hoofddoel en ligt de nadruk op HRM, logistiek, imago, ...

Schematische voorstelling van het "Integrity Management Framework":

	Instrumenten	Processen	Structuren
Kern	Codes, regels, training, begeleiding, advies, openbaarmaking van belangenconflicten, enz.	Continu ontwikkelingsproces voor integriteit, eenmalige projecten voor het introduceren of wijzigen van processen, enz.	Integriteitscoördinator Management
Periferie	Integriteit als criterium bij personeelsselectie en –rekrutering, mobiliteit, aankoopprocedures (procedure van 3 groene lichten), kwaliteitstool, enz.	Processen in personeelsbeheer, aankoop, kwaliteitsbeleid.	Personeelsmanagement Logistiek management Kwaliteitsmanagement

¹¹ In dit deel wordt het IMF-model kort toegelicht. Meer informatie is eenvoudig terug te vinden in de teksten die ter zake door Jeroen Maesschalck e.a. werden gepubliceerd

¹² MAESSCHALCK, J. & BERTOK, J. (2009). Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation. OECD en DEVIS Evi (2007). Toolbox Deontologie – publicaties wetenschappelijk onderzoek Veiligheid en Preventie – nummer 6 i.o.v. de VLCP i.s.m. FOD Binnenlandse Zaken -Directie Veiligheid en Preventie

¹³ Bij een controlerende benadering ligt de nadruk vooral op wat verboden is. Typische controlerende initiatieven betreffen strikte regelgeving, stevig uitgewerkte procedures, controle instanties die de regels en procedures afdwingen, sanctionering, monitoring en bewaking. Een stimulerende (of 'ondersteunende') benadering legt de nadruk veeleer op ethische aspiraties, bijv. in ethische codes die de belangrijkste waarden opsommen: de stimulerende initiatieven zijn erop gericht de medewerkers te ondersteunen bij de ontwikkeling van waardenbewustzijn, organisatiecultuur en ethisch leiderschap. Het precieze "gewicht" van elk van deze en hun vormen zal voornamelijk afhangen van de concrete (sociale, politieke en administratieve) context, alsmede van de "geschiedenis" van de organisatie.

¹⁴ De instrumenten om integriteit in een organisatie te stimuleren en te handhaven ("intentie-lijst") worden geïmplementeerd en in stand gehouden door middel van (continue en ad hoc) ontwikkelingsprocessen en -structuren (rollen van belanghebbenden: wie is waarvoor verantwoordelijk en hoe worden de verschillende initiatieven gecoördineerd) waarmee integriteitsmanagement wordt opgezet, uitgevoerd en geëvalueerd.

¹⁵ Cf. artikel 2 van de wet van 15 september 2013 betreffende de melding van een veronderstelde integriteitsschending in de federale administratieve overheden door haar personeelsleden ("klokkenluiderswet"), gewijzigd door de wet van 8 mei 2019 betreffende de melding van een veronderstelde integriteitsschending in de federale administratieve overheden door haar personeelsleden



1.1. De instrumenten

Functie 1: Bepalen en definiëren van integriteit

Een goed politieel integriteitsbeleid bepaalt en omschrijft welk gedrag er (niet) van de medewerkers verwacht wordt.

De ontwikkeling van een integriteitsbeleid is korps- of directieafhankelijk¹⁶. Politiezones en federale diensten kunnen niet zomaar automatisch een bestaande oplossing overnemen, maar moeten nagaan of deze voldoende toegespitst is op de bestaande context: risicofactoren, integriteitsschendingen, cultuur, bevolkingssamenstelling, politieke constellatie, grootte van het korps, ...

Daarom is het van belang om een stand van zaken op te maken alvorens men echt aan de slag gaat met de ontwikkeling van een integriteitsbeleid.

In dit verband is het nuttig op te merken dat het raadzamer is om een beperkt maar haalbaar integriteitsbeleidsplan op te stellen, veeleer dan een uitgebreid plan te lanceren dat in de praktijk weinig realistisch is of dode letter blijft en daardoor een averechts effect dreigt te creëren.

1. Bepaal de behoeftes

Hiervoor kan bijv. gebruik gemaakt worden van risicoanalyse, kwantitatieve vragenlijsten, analyse van ethische dilemma's (eventueel gekoppeld aan dilemmatrainingen), consultatie van stakeholders en belangengroepen (bijv. vakbonken, buurtverenigingen, individuele burgers), overzicht van kwetsbare functies en processen, klachtenbeheer, tuchtprocedures, brainstorming, workshops, ...

2. Omschrijf wat er (niet) verwacht wordt

Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van:

- **Geschreven waarden, regels en procedures**, bijv.: deontologische code, Missie/Visie/Waarden, beleidsplan integriteit, korps-, dienst- of functiespecifieke deontologische leidraad, kernwaardendocument, interne dienstnota's (bijv. nota's inzake het professioneel functioneren, o.a. betreffende het omgaan met collega's, burgers, bevoegdheden, informatie, sociale media, rechtmatig gebruik van geweld, diversiteit, etnisch profileren, belangenconflicten, ...; nota's inzake het gebruik van middelen van en respect voor materiaal van de organisatie, o.a. m.b.t. dienstvoertuigen, ICT-materiaal, werktijd, uniformdracht, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ('MVO'), ...);
Het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van interne deontologische leidraden verhoogt de kwaliteit van de inhoud en de kans op een succesvolle implementatie.
- **Ongeschreven codes, regels of standaarden**: dit zijn meer informele instrumenten ter aanvulling van algemene principes die neergeschreven zijn, zoals bijv.: onderlinge sociale controle, training, coaching, ...;
- **Structurele maatregelen**, inclusief voor personeelsbeleid, kwaliteitsbeleid, financieel beleid, informatiebeleid, bijv.:
 - Functiescheiding (bijv. aankoopprocedures);
 - Functieroulatie;
 - Strikte regeling kwetsbare functies;
 - Informatiebescherming (bijv. rechtmatig gebruik van politieel informatie, consultatie van databanken, ...);
 - Procedure nevenactiviteiten en onverenigbare functies;
 - Beleid inzake gedragingen (bijv. geschenken, alcohol, drugs, rijgedrag, respect voor statutaire bepalingen, gebruik sociale media, voorbeeldfunctie binnen en buiten dienst, ...);
 - Oog voor integriteit i.k.v. werving, kwalitatief antecedentenonderzoek, selectie, rekrutering, onthaal nieuwe medewerkers, mentorschap, functieprofielen, functionerings- en evaluatiegesprekken, ...).

¹⁶ Een entiteit situeert zich minstens op het bevoegdheidsniveau van een mandaathouder (GPI) of een directeur (federale politie)



• Functie 2: Begeleiden naar integriteit

Een adequaat integriteitsbeleid vraagt om een verankering in het personeelsbeleid. Bij het begeleiden naar integriteit focust het IMF-model op vier categorieën van instrumenten:

1. Opleiding en training

Hierbij kan bijv. gedacht worden aan opleidingen ethisch leiderschap voor leidinggevendenden, dilemmatrainingen (morele oordeelsvorming), aandacht voor integriteit in voortgezette opleidingen (bijv. opleidingen deontologie, mentor, sociale media, GPI48, GPI62, ...), opleidingen inzake wettelijke opdrachten) discussiesessies, workshops, sensibiliseringscampagnes, ...

2. Introductie en mentoring

Bijv. via onthaaldagen en introductietrajecten voor nieuwe medewerkers, begeleiding door mentoren als 'rolmodellen' tijdens stage, ...

3. Coaching en advisering

Coaching en advisering zijn zowel intern mogelijk (bijv. via voorbeeldgedrag, individuele coaches, vertrouwenspersoon, integriteitsoverleg in interne korpsvergaderingen en overlegfora, ...) als via een semi-onafhankelijk orgaan (bijv. (inter-)zonale werkgroep, projectteam, ...), of via advisering op institutioneel niveau (bijv. deontologische commissie).

4. Communicatie

Communiceer over integriteit en over mogelijke reacties. Een doordachte combinatie van interne en externe communicatiemiddelen draagt fundamenteel bij tot de lancering en een blijvende aandacht voor integriteitsbeleid (bijv. via website, sociale media, jaarverslag, lokale media, posters, flyers, teamoverleg, briefings, dilemmatraining, mailing, intranet, Teams, personeelsbladen, handleiding crisiscommunicatie, ...).

• Functie 3: Monitoren van integriteit

1. Passieve monitoring

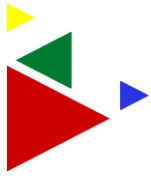
Passieve monitoring gebeurt via kanalen waar externe actoren (zoals burgers) terecht kunnen om integriteitsschendingen te melden (bijv. via een meldpunt, klachtensysteem, hiërarchische chef, intern toezicht, AIG, Comité P, Procureur des Konings, Onderzoekrechters, ...).

2. Actieve monitoring

Bij actieve monitoring onderneemt de organisatie zelf stappen om het gedrag van medewerkers op te volgen.

Om dit te realiseren kan o.a. gebruik gemaakt worden van dagelijkse supervisie, formele codes, systematische registratie en analyse van gegevens (aantal klachten, onderzoeken, tuchtstraffen, fleetloggers, track&trace, ...), regelmatige steekproefgewijze controles, controle-uitoefening door de lijnverantwoordelijken, wetenschappelijke surveys, ...

Een actieve en systematische monitoring van interne onderzoeken en integriteitsschendingen laat toe om aan beeldvorming te doen en terugkerende patronen te identificeren, te analyseren en waar nodig te laten volgen door gepaste maatregelen.



• Functie 4: Afdwingen van integriteit

1. Formele sanctieprocedures

Formele sanctieprocedures omvatten o.a. schriftelijke terechtwijzingen, functioneringsnota's, evaluatieprocedure, tuchtprocedure, strafrechtelijke procedure, ...

Bij een schending van de deontologische code of andere normen of waarden is het van belang om een adequate reactie te voorzien en oog te hebben voor de gepercipieerde rechtvaardigheid van de maatregel: de rol van de leidinggevendenden, zowel het hoger als middenkader, is hierbij cruciaal.

2. Informele reacties

Informele reacties betreffen bijv. het onderling aanspreken op gedrag, het rechtstreeks geven van een mondelinge opmerking of terechtwijzing, ...

3. Draaiboek 'crisiscommunicatie'

In het kader van het afdwingen van integriteit kan ook gedacht worden aan de opstelling van een draaiboek 'crisiscommunicatie' waarin procedures, afspraken en taakverdelingen vastgelegd worden voor interne en externe communicatie m.b.t. integriteitsschendingen. Het preventief uitwerken van een algemene en aangepaste interne en externe communicatiestrategie -die het geheim van de procedure en van de privacy respecteert- kan bijdragen tot het beperken van de schade en het herstellen van het imago.

Daarnaast is het organiseren van nazorggesprekken ook belangrijk omdat naar aanleiding van een schandaal vaak geruchten circuleren die tot interne verwarring leiden. Via nazorggesprekken worden de teamleden correct geïnformeerd, waardoor ze zich meer betrokken voelen en inzicht verwerven in de redenen van het onderzoek¹⁷.

1.2. De processen

Een organisationeel integriteitsbeleid heeft tot doel het dagelijks handelen van de leden van de organisatie daadwerkelijk te beïnvloeden. Dit doel kan niet bereikt worden met een integriteitsbeleid dat zich beperkt tot een beleidsnota of een papieren code. Integriteit kan bovendien niet benaderd worden als een geïsoleerd onderwerp. Het is dus van belang dat het beleid op zodanige wijze uitgeschreven wordt dat integriteit doorheen alle processen van de organisatie verweven is en dat integriteit bovendien als beleidsdomein geïntegreerd wordt in de planningscyclus (bijv. door opname ervan in het NVP, ZVP en/of de opdrachtbrief).

Een stevige verankering van het integriteitsproces, waarbij inspiratie gehaald wordt uit andere ondersteunende domeinen (personeelsbeleid, kwaliteitsbeleid, financieel beleid), wordt sterk aanbevolen. Daarbij dient, i.f.v. de gegeven situatie, nagedacht te worden of men eerder een structurele aanpak met controlerende aanpak introduceert (bijv. bij reactie op een schandaal) dan wel eerder een stimulerende (veeleer preventieve) aanpak, om de medewerkers bij te staan in de omgang met ethische problemen.

Om de gelanceerde integriteitsinstrumenten tot leven te brengen én om ze levendig te houden moeten processen voorzien en geïnstitutionaliseerd worden. Het toepassen van een recurrente en vaste cyclus (bijv. PDCA) vergroot de kans dat de plannen echt geïmplementeerd worden en stimuleert om de instrumenten permanent te evalueren en waar nodig bij te sturen.

De eerste stap daarbij bestaat uit het plannen van de integriteitsdoelstellingen. Nadat gewerkt is rond de desbetreffende doelstellingen en het uitwerken van tools, dient een interne evaluatie te gebeuren waarin elke tool beoordeeld wordt naar maturiteit. De hiermee bekomen informatie kan vervolgens meegenomen worden met oog op eventuele aanpassing en optimalisatie van het integriteitsbeleid.

Dit proces dient zowel bij de permanente verankering van het integriteitsbeleid in de strategische cyclus toegepast te worden, als bij concrete ad hoc projecten (bijv. bij de introductie van een integriteitsbeleid).

¹⁷ Onder voorbehoud van het respect voor de bepalingen vermeld in o.a. artikel 28 quinquies en artikel 57 van het Wetboek van Strafvordering van 17 november 1808 (geheim van het opsporingsonderzoek en van het gerechtelijk onderzoek); artikel 458 van het Strafwetboek van 8 juni 1867 (beroepsgeheim); artikel 28 van de Wet van 13 mei 1999 inzake het tuchtstatuut van de leden van de politiediensten (verbod op het geven van richtbaarheid aan feiten en documenten waarvan men kennis krijgt inzake tuchtdossiers), Wet van 30 juli 2018 betreffende de bescherming van natuurlijke personen met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens; ...



1.3. De structuren

Integriteit is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers in de organisatie, waarbij voor hen ook inspraak voorzien dient te worden.

Het integriteitsbeleid dient evenwel ook beschouwd te worden als een deeldomein van het management, waarbij een aantal actoren (bijv. leidinggevendenden, integriteitsverantwoordelijken, integriteitsactoren, ...) in de organisatie een belangrijke rol en verantwoordelijkheid krijgen toegewezen bij het stimuleren van integriteit en het voorkomen en bestrijden van integriteitsschendingen.

Integriteit moet zodoende een verzameling van verantwoordelijkheden worden, die aan specifieke personen of entiteiten in de organisatie toegewezen worden.

Om het integriteitsbeleid te verankeren en continuïteit te garanderen na de eerste lancering van het beleid is het van belang hierbij ook diensten te betrekken (bijv. personeel of financiën) die verantwoordelijk zijn voor relevante instrumenten. Door een persoon, verscheidene personen, groepen of diensten te belasten met een coördinatieopdracht worden de instrumenten werkelijk op mekaar afgestemd vanuit een globale visie op integriteit.

Centrale instrumenten (bijv. deontologische code, dilemmatrainingen, integriteitsaudits, ...) en perifere instrumenten in integriteitsbeleid (bijv. integriteit in evaluatiecyclus, in externe communicatie, ...) moeten allemaal passen in de globale visie van het integriteitsbeleid. Voor de perifere instrumenten moet erkend worden dat integriteit niet hun primaire doelstelling is. Samenwerking tussen de integriteitsverantwoordelijken en de andere actoren (bijv. personeelsverantwoordelijken, boekhouders, communicatiedeskundigen, ...) is evenwel van groot belang.

Structuren garanderen bovendien dat het integriteitsbeleid ook een plaats krijgt in het organogram. Dat kan in de vorm van een integriteitscoördinator of een netwerk van integriteitsambassadeurs. De plaats van de integriteitsverantwoordelijke in het organogram staat symbool voor de plaats van integriteit in de organisatie. Al even belangrijk als het aanduiden voor een integriteitsverantwoordelijke is het belang en de aandacht dat de hoogste leiders zelf besteden aan integriteit.

1. Op niveau van het korps of de entiteit

Concreet verwijst het IMF-model naar drie types van actoren: leidinggevendenden, integriteitsverantwoordelijken en actoren in aanverwante horizontale beleidsdomeinen.

- **Leidinggevendenden:**

- Ethisch leiderschap vanwege top- en middenmanagement is van cruciaal belang. Integriteit is onlosmakelijk verbonden met organisatiebeheersing. Meer nog, de effectiviteit van de organisatiebeheersing kan nooit uitstijgen boven de integriteit en de ethische waarden van de mensen die ze hebben ingesteld, beheren en opvolgen. Het ethisch gedrag en de integriteit van het management vormen dus een sleutelement. In het kader van ethisch leiderschap is aandacht vereist voor:

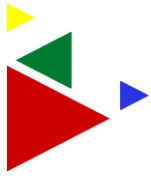
- Voorbeeldfunctie (ontwikkeling en ondersteuning ethisch leiderschap, opleidingen, aanspreken op gedrag, dagelijkse supervisie door management, ...);
- Open gesprekscultuur (bevragingen integriteitsbeleving medewerkers, integriteitsoverleg als onderdeel van regulier werkoverleg, integriteitsbijeenkomst leidinggevendenden n.a.v. specifiek probleem, ...);
- Integriteitsmetingen op niveau van samenleving, organisatie en individu;
- Integriteit in functionerings- en evaluatiecyclus;
- Nazorggesprekken na schending;
- Integriteit in exitgesprek.

- **Integriteitsverantwoordelijke(n):**

- Het is van belang dat medewerkers weten dat er een integriteitsverantwoordelijke is (of dat er integriteitsverantwoordelijken zijn), wie deze perso(o)n(en) is (zijn) en wat zijn (hun) functie inhoudt.

- **Actoren in aanverwante horizontale beleidsdomeinen, bijv.:**

- Directiecomité;
- Integriteitscoördinator;
- Integriteitscoaches (ambassadeurs, dilemmatrainers);



- Vertrouwenspersoon integriteit / intern meldpunt klokkenluidersregeling;
- DIT (dienst integriteitsbewaking en toezicht);
- IKZ (dienst integrale kwaliteitszorg);
- HRM;
- Dienst communicatie.

2. Op supralokaal niveau

- Contact met overheden die bevoegd zijn om de tuchtoverheden in kennis te stellen van feiten die mogelijk een tuchtvergriep uitmaken¹⁸, AIG, Comité P, COC, ...

¹⁸ Cf. artikel 26 van de Wet van 13 mei 1999 houdende het tuchtstatuut van de personeelsleden van de politiediensten (B.S. 16 juni 1999)

1. IDENTIFICATIE VAN DE ENTITEIT

Geef aan op welke entiteit en op welke periode het integriteitsbeleidsplan betrekking heeft en de naam, voornaam, graad / niveau van de bevoegde mandaathouder / eindverantwoordelijke integriteit.

2. MEERJARIGE AMBITIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN ('SMART')

Breng de kernwaarden, codes, normen en/of regels in kaart die centraal staan in de dagelijkse werking van de organisatie.

Bepaal de specifieke behoeften.

Identificeer de processen en functies die gevoelig zijn voor integriteitsschendingen en ga na in hoeverre de organisatie hiertegen beschermd is (hiervoor kunnen zowel gesofisticeerde en veeleisende technieken en benaderingen gehanteerd worden als eenvoudige analyses op basis van 'gezond verstand').

Formuleer, op basis hiervan en van prioriteiteninschatting, aanbevelingen zodat de organisatie zich beter kan beschermen tegen integriteitsschendingen:

2.1 Strategische doelstellingen

Bepaal de meerjarige ambitie, visie en doelstellingen m.b.t. de weerhouden behoeften (aangepast aan de missie, visie, kernwaarden en normen van de organisatie).

2.2 Operationele doelstellingen

Geef aan, per strategische doelstelling, hoe de kernwaarden en normen van de entiteit in de praktijk moeten worden uitgedragen en wat ter zake de behoeften en verwachtingen zijn m.b.t. het gewenste gedrag en / of het beoogde resultaat (bijv. daling van 10 % van de klachten inzake misbruik van databanken, ...).

Hierbij geldt dat hoe duidelijker en meetbaarder het te behalen resultaat wordt beschreven, des te gemakkelijker de evaluatie (cf. punt 6 infra) de geboekte resultaten kan weergeven.

3. INSTRUMENTEN EN ACTIES

Bepaal, per doelstelling, specifieke instrumenten, acties, processen die concreet gebruikt / ondernomen zullen worden en, in voorkomend geval, geef aan welke middelen (bijv. tijd, budget) nodig zijn / voorzien (dienen te) worden voor de beoogde initiatieven en acties.

Zorg voor een gezonde mix van stimulerende en controlerende initiatieven.

Heb zowel oog voor kerninstrumenten, processen en actoren als voor complementaire instrumenten, processen en actoren.

Focus op opleiding en training, introductie en mentoring, coaching en advies.

4. ACTOREN

Wijs, per doelstelling, de actoren aan en duid hun rollen en verantwoordelijkheden aan.

Licht toe welke (formele) reacties in voorkomend geval volgen bij schending van de regels, normen en waarden en bepaal de rol van de leidinggevenden (zowel hoger als middenkader) hierin.

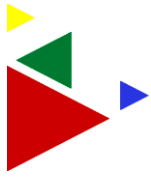
5. MONITORING

Geef aan, per doelstelling, hoe en door wie het gedrag van medewerkers opgevolgd zal worden.

Hierbij kan zowel gebruik gemaakt worden van actieve als van passieve monitoring.

6. EVALUATIE EN RAPPORTAGE

Licht toe door wie en hoe initiatieven, vooruitgang en resultaten opgevolgd zullen worden.

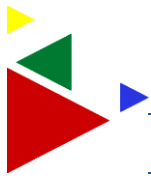


Voorzie, per doelstelling, in een heldere planning (hoe, wie, wat, wanneer) m.b.t. de periodieke evaluatie (bijv. jaarlijks of halfjaarlijks) van de gekozen instrumenten en acties en van eventuele bijstellingen op één of meer aandachtsgebieden.

7. COMMUNICATIE

Bepaal op welke wijze zowel intern als extern over integriteit, over acties en over mogelijke reacties en sancties gecommuniceerd zal worden.

Verlies daarbij het respect voor de wet niet uit het oog (o.a. het geheim van het onderzoeken en het recht op eerbiediging van de privacy).



Regelgevend kader en bibliografie

Wet op het politieambt van 5 augustus 1992 (“WPA”);

Wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun Werk (“Welzijnswet”);

Wet van 7 december 1998 tot organisatie van een geïntegreerde politiedienst, gestructureerd op twee niveaus (“WGP”);

Wet van 13 mei 1999 houdende het tuchtstatuut van de personeelsleden van de politiediensten (“Tuchtwet”);

Wet van 26 april 2002 houdende de essentiële elementen van het statuut van de personeelsleden van de politiediensten en houdende diverse andere bepalingen met betrekking tot de politiediensten (“EXODUS”);

Wet van 15 september 2013 betreffende de melding van een veronderstelde integriteitsschending in de federale administratieve overheden door haar personeelsleden (“klokkenluiderswet”);

Koninklijk besluit van 10 mei 2006 houdende vaststelling van de deontologische code van de politiediensten;

Ministerieel besluit van 11 januari 2006 tot vaststelling van de functiebeschrijving en de daaruit voortvloeiende profielvereisten van een korpschef;

Ministerieel Besluit van 20 november 2006 tot vaststelling van de functiebeschrijving en de daaruit voortvloeiende profielvereisten van de commissaris-generaal van de federale politie;

Ministerieel Besluit van 20 november 2006 tot vaststelling van de functiebeschrijving en de daaruit voortvloeiende profielvereisten van de directeur-generaal van de algemene directie van de bestuurlijke politie van de federale politie;

Ministerieel Besluit van 20 november 2006 tot vaststelling van de functiebeschrijving en de daaruit voortvloeiende profielvereisten van de directeur-generaal van de algemene directie gerechtelijke politie van de federale politie;

Ministerieel Besluit van 20 november 2006 tot vaststelling van de functiebeschrijving en de daaruit voortvloeiende profielvereisten van de directeur-generaal van de algemene directie van de ondersteuning en het beheer van de federale politie;

Ministerieel Besluit van 20 november 2006 tot vaststelling van de functiebeschrijving van bestuurlijke directeur-coördinator en de daaruit voortvloeiende profielvereisten;

Ministerieel Besluit van 24 november 2006 tot vaststelling van de functiebeschrijving van gerechtelijke directeur en de daaruit voortvloeiende profielvereisten;

Ministerieel besluit van 30 maart 2012 tot vaststelling van de functiebeschrijving en de daaruit voortvloeiende profielvereisten van de inspecteur-generaal en van de adjunct-inspecteur-generaal van de federale politie en van de lokale politie;

Omzendbrief CP2 van 3 november 2004 betreffende het bevorderen van de organisatieontwikkeling van de lokale politie met als finaliteit een gemeenschapsgerichte politiezorg;

Rondzendbrief CP3 van 29 maart 2011 betreffende organisatiebeheersing in de geïntegreerde politie, gestructureerd op twee niveaus;

DEVIS, E.; MAESSCHALCK, J. en HUTSEBAUT, F.; Implementatiestrategieën voor de deontologische code van de politiediensten: een toolbox voor een modern integriteitsbeleid. Brussel: Federale Overheidsdienst Binnenlandse Zaken. Algemene Directie Veiligheid en Preventie, zie <https://www.law.kuleuven.be/linc/onderzoek/onderzoekdeontologischecodepolitiediensten.html>

MAESSCHALCK, J. & BERTOK, J. (2009). Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation. OECD en DEVIS Evi (2007). Toolbox Deontologie – publicaties wetenschappelijk onderzoek Veiligheid en Preventie – nummer 6 i.o.v. de VCLP i.s.m. FOD Binnenlandse Zaken -Directie Veiligheid en Preventie

www.aigpol.be, opiniestuk “Eens integer, altijd integer?”, maart 2019 ; “Handleiding CP3”, februari 2020 ; visiedocument “Zijn alle flikken onbekwaam?”, april 2021