in intelligencerapportages. De medewerker is voortdurend, gevraagd en ongevraagd, op zoek naar verbanden tussen informatie en kan uit grote hoeveelheden informatie de essentie halen. De medewerker kan zowel een bijdrage leveren aan lopende onderzoeken als aan projectvoorstellen. Hij/zij werkt samen met integrale veiligheidspartners om in korte tijd informatie te verzamelen, te veredelen en te verstrekken. Deze medewerker verricht zaakscoördinatie.

De medewerker draagt als mentor kennis en vaardigheden over aan collega's en werkt nauwgezet en doelgericht. Hij/zij onderhoudt netwerken ten behoeve van de gezamenlijke aanpak van intelligence activiteiten en doet vanuit dit netwerk en zijn ervaring en verbetervoorstellen voor de uitvoeringspraktijk. Hij/zij heeft analytische vaardigheden en kan informatie naar waarde inschatten en interpreteren.
De medewerker doet de werkzaamheden deels in een gecontroleerde omgeving (bureau), deels in de praktijk. Hij/zij doet de werkzaamheden onder organisatorische coördinatie domein interne onderzoeken, werkprofiel 13. De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofiel 6	**Administratief politieel ondersteunen van interne onderzoeken en het opnemen van aangiften**

Activiteiten en resultaten: 48, 51, 56, 57, 61, 62, 63*, 66, 76, 77, 82, 86, 91, 92, 93*, 97, 102*, 104, 105, 106, 107, 110, 114, 115, 117, 118, 119*, 123, 126, 133, 134, 136*, 138, 139, 150, 151, 156, 157*, 163, 171, 172, 174*, 176

Deze medewerker verzorgt de politiële administratieve ondersteuning van de oriënterende, disciplinaire en strafrechtelijke onderzoeken. In de nabije toekomst is deze medewerker werkzaam binnen de frontdesk VIK en neemt hij/zij vragen aan van burgers/collega's, beantwoordt hij/zij deze en/of verwijst hij/zij deze vragen door naar de juiste plek. Ook neemt de medewerker in de nabije toekomst aangiften op van burgers en legt deze op correcte wijze vast.

De politiële administratieve ondersteuning van de onderzoeken bestaat onder meer uit het aanvullen van aangereikte gegevens, het opstellen van processen verbaal op grond van aangereikte gegevens (bijvoorbeeld beeld- en geluidmateriaal) en het routinematig opvragen van informatie ten behoeve van een onderzoek De medewerker bewaakt de wettelijke termijnen van een onderzoek en licht de collega dan wel coördinator in als een termijn dreigt te worden overschreden.

Aanvullend:
10 en 174: betreft termijnbewaking en monitoring
110: aangiften door deze medewerker zijn aangiften van eenvoudige aard. Bijzondere of complexe aangiften worden opgenomen door de interne onderzoeker.

Deze medewerker is omgevingssensitief en is weerbaar tegen (mentale) druk. Hij/zij is zorgvuldig, sociaal vaardig en klantgericht. De medewerker doet de werkzaamheden deels in een gecontroleerde omgeving (bureau), deels in de praktijk. Hij/zij doet de werkzaamheden onder organisatorische coördinatie domein interne onderzoeken, werkprofiel 13. De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofielen Integrale Beveiliging

Werkprofiel 7	**Deelgebieden Integrale beveiliging professionaliseren en toezicht, sturing en advies op de uitvoering van het beveiligingsbeleid op operationeel en tactisch niveau**

Activiteiten en resultaten: 177, 180, 181, 194, 195, 197*, 204, 209*, 145, 270*, 182, 183, 184, 187,190, 191, 195, 204, 207

Deze medewerker verricht werkzaamheden binnen de organisatie op het werkterrein Integrale Beveiliging. Dit is het voortdurend monitoren en regisseren van de veiligheid en beveiligingsprocessen zowel binnen de eenheid als landelijk. Er wordt gewerkt naar analogie van de Concern Security Officer en onder aansturing en verantwoordelijkheid van de Teamchef VIK. Als beveiligingscoördinator verricht de medewerker werkzaamheden binnen tactische kaders. Hij/zij houdt toezicht op de uitvoering van het beveiligingsbeleid op operationeel en tactisch niveau. De medewerker heeft onder andere de volgende taken op het gebied van integrale beveiliging:

- Het initiëren van opleidingen
- Het bijwonen van landelijke overleggen
- Het maken van beleid t.b.v. de deelgebieden
- Het adviseren van de eenheidsleiding omtrent de deelgebieden
- Het verhogen van de bewustwording binnen de eenheid

- Het regisseren, verbinden en bijsturen van stakeholders, intern en extern
- Houdt toezicht op de afhandeling van calamiteiten/beveiligingsincidenten en trekt daaruit conclusies en doet aanbevelingen
- Fungeert als loket voor de eenheidsleiding voor vraagstukken op het gebied van beveiliging en veiligheid.
- Namens de eenheid deelnemen aan overlegvormen op het gebied beveiliging en veiligheid op landelijk niveau.
- Het monitoren van beveiligingsplannen en doen van conclusies en aanbevelingen.
- De samenwerking zoeken met interne en externe partners op het gebied van integrale beveiliging (IM, FM, HRM, ICT en Communicatie).

Hij/zij doet de werkzaamheden onder organisatorische coördinatie van werkprofiel 12. De formeel leidinggevende van deze medewerker is ook werkprofiel 15.

Werkprofielen Ondersteuning

Werkprofiel 8	**Administratief ondersteunen van VIK medewerkers domein Klachten**
Activiteiten en resultaten: 6, 9, 10, 12, 13, 13a, 28, 31, 41	

Deze medewerker is verantwoordelijk voor het (zelfstandig) administratief ondersteunen en ontzorgen van het behandelen van klachten en de operationele sturing en Leiding. Deze ondersteuning krijgt vorm door telefonische afhandeling van reacties van burgers, het digitaal beheren en verspreiden van documentatie m.b.t. de afhandeling van klachten, het notuleren van klachtgesprekken en werkoverleggen, het verzenden van brieven en dossiers, het faciliteren van logistiek voor spreek- en vergaderruimtes, het verwerken en afhandelen van rapportages naar het OM en de Klachtcommissie en de Nationale Ombudsman.

Deze medewerker doet de werkzaamheden in een gecontroleerde omgeving (bureau) en doet de werkzaamheden onder organisatorische coördinatie domein klachten, werkprofiel 11. De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofiel 9	**Administratief ondersteunen medewerkers domein integrale beveiliging**
Activiteiten en resultaten: 270*	

Deze medewerker is verantwoordelijk voor het (zelfstandig) administratief ondersteunen en ontzorgen van meldingen van veiligheidsincidenten en de operationele sturing en Leiding. Deze ondersteuning krijgt vorm door telefonische afhandeling van reacties van collega's en ketenpartners, het digitaal beheren en verspreiden van documentatie m.b.t. veiligheidsincidenten, het faciliteren van logistiek voor spreek- en vergaderruimtes. Het bijhouden van diverse monitoringsactiviteiten en toezicht houden op afspraken betrokkenen.

Deze medewerker doet de werkzaamheden in een gecontroleerde omgeving (bureau) en doet de werkzaamheden onder organisatorische coördinatie domein klachten, werkprofiel 12. De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofiel 10	**Administratief ondersteunen medewerkers VIK breed**
Activiteiten en resultaten: 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223,223a, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234	

Deze medewerker is verantwoordelijk voor het (zelfstandig) administratief ondersteunen en ontzorgen van de medewerkers VIK, de operationele sturing en leiding. Deze medewerker handelt telefonisch vragen en reacties van politiemedewerkers en ketenpartners af, of verwijst deze door naar de juiste plek. Hij/zij beheert de agenda van de leiding, maakt en bewaakt afspraken en organiseert vergaderingen. De medewerker reserveert de benodigde vergaderruimtes en faciliteert in logistiek en middelen. Hij/zij organiseert, beheert en verspreidt documentatie.

Tijdens vergaderingen notuleert de medewerker de voortgang van het overleg, maakt hier verslagen van en benoemt de afgesproken actiepunten. Hij/zij verspreidt deze stukken naar de betrokken personen en monitort de voortgang van de gemaakte afspraken.

Deze medewerker doet de werkzaamheden in een gecontroleerde omgeving (bureau) en doet de werkzaamheden onder organisatorische coördinatie leiding en sturing, werkprofiel 15. De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofielen Operationele Sturing

Werkprofiel 11	Coördineren van de behandeling van klachten (operationele sturing domein klachten)
Activiteiten en resultaten: 4, 7, 8, 11, 27, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37*, 38, 39, 40, 41, 177, (235, 236, 237)*, 242*, 243*,244*, 245*,251*, 252*, 255,270*	

Deze medewerker is verantwoordelijk voor de organisatorische coördinatie van afhandeling van klachten over het optreden van de politie en politie intern. Dit doet de medewerker door het beoordelen van binnengekomen klachten en het eventueel aanvullen ervan bij de klager. De medewerker monitort de voortgang en beoordeelt het dossier voor indienen bij de klachtcommissie en de Nationale Ombudsman. Hij/zij beoordeelt, signaleert en analyseert de adviezen en de leermomenten van klachten en van de klachtcommissie en verzorgt de terugkoppeling ervan naar alle interne en externe partijen, het horen van de betrokken teamchef en het uitzetten van aanbevelingen klachtcommissie en Nationale Ombudsman in de organisatie.

De medewerker houdt actief zijn kennis over de specialisatie van klachten op peil, door middel van opleidingen en een actieve participatie in zijn/haar netwerk. Hij/zij fungeert in zijn/haar netwerk als intermediair tussen het team en de korpsstaf VIK. Hij/zij deelt kennis op het vakgebied, adviseert in het netwerk en volgt de laatste ontwikkelingen vanuit het land. Beleid vanuit de korpsstaf wordt door de medewerker vertaald naar het team en hij past deze toe in verbeterplannen en adviezen over de uitvoering. Hij/zij maakt vervolgens uitvoeringsafspraken met betrokkenen over de implementatie en stuurt op de nakoming van deze afspraken.

Deze medewerker doet de werkzaamheden in een gecontroleerde omgeving (bureau). De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofiel 12	Coördineren van werkzaamheden integrale beveiliging (operationele sturing domein Integrale beveiliging)
Activiteiten en resultaten: 178,179, 181, 182, 193, 194, 195, 198*, 202, 203, 204, 209*, 210, (235, 236, 237)*,244*, 245*,250*,255, 270*	

Deze medewerker heeft de organisatorische coördinatie van de werkzaamheden die horen bij Integrale beveiliging en het Implementeren van genomen besluitvorming. Deelnemen aan MT overleggen. Regie en operationele sturing op het inhoudelijke proces.

Aanvullend:
255: het door ontwikkelen en vertalen van bestaande werkprocessen, beleid en oplossingen, om een optimaal resultaat in het team te bereiken.

Deze medewerker doet de werkzaamheden in een gecontroleerde omgeving (bureau). De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofiel 13	Coördineren van werkzaamheden domein Interne onderzoeken
Activiteiten en resultaten: 47, 49, 50, 52, 55, 63*, 72, 75, 78, 79, 80, 81, 83, 84*, 85*, 87, 93*, 100, 102*, 103, 108, 109, 119*,130, 132, 135, 136*, 137, 140*, 141, 143, 144*, 149, 153, 157*, 159, 160, 168, 170*, 173, 174*, 175, (235, 236, 237)*, 242, 243*,244*, 245*, 250*,251*, 252*, 255, 267, 268	

Deze medewerker wordt bij complexe strafrechtonderzoeken ingezet om opsporingsmogelijkheden en richtingen te onderzoeken voor een effectieve, en efficiënte aanpak van het onderzoek. De medewerker is de spil van het onderzoek en vormt samen met partners een netwerk waarin een volledig beeld van het onderwerp van onderzoek wordt neergezet dat vanuit verschillende perspectieven is onderzocht. De medewerker kiest voor de meest efficiënte en effectieve aanpak en brengt dit samen in een onderzoeksvoorstel. Na vaststelling van het voorstel maakt de medewerker een plan van aanpak op een maakt hij/zij uitvoeringsafspraken met betrokkenen over het onderzoek. Hij/zij bewaakt de voortgang van het onderzoek, stuurt bij als dit nodig is en stuurt op nakoming van gemaakte afspraken. Voortgangsgesprekken zijn een onderdeel van zijn/haar rol en de medewerker informeert de teamchef ten behoeve van het maken van ontwikkelafspraken en beoordeling.

De medewerker is onderbouwd kritisch, onafhankelijk in zijn/haar denken en communicatief vaardig. Hij/zij heeft scherpe analytische vaardigheden en kan informatie naar waarde inschatten en interpreteren. Hij/zij heeft kennis van hypothesen en scenario's en begrijpt de werking van groepsdynamische processen. De medewerker is bestuurlijk sensitief en omgevingssensitief en is in hoge mate weerbaar tegen (mentale) druk.

De medewerker houdt actief zijn kennis over de specialisatie van interne onderzoeken op peil, door middel van opleidingen en een actieve participatie in zijn/haar netwerk. Hij/zij fungeert in zijn/haar netwerk als intermediair tussen het team en de korpsstaf VIK. Hij/zij deelt kennis op het vakgebied, adviseert in het netwerk en volgt de laatste ontwikkelingen vanuit het land. Beleid vanuit de korpsstaf wordt door de medewerker vertaald naar het team en hij/zij past deze toe in verbeterplannen en adviezen over de uitvoering. Hij/zij maakt vervolgens uitvoeringsafspraken met betrokkenen over de implementatie en stuurt op de nakoming van deze afspraken.

Inzetbaarheid als HovJ is een onderdeel van de functie. Deze medewerker doet de werkzaamheden in een gecontroleerde omgeving (bureau). De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofiel 14	**Ondersteunen en coördineren uitvoeringspraktijk door inzet specialisatie**
Activiteiten en resultaten: (235, 236, 237)*, 242*, 243*,244*, 245*,250*,251*, 252*,255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 269, 270*, 271, 272, 273, 274, 275, 276	

Deze medewerker ondersteunt de uitvoeringspraktijk door vanuit de specialisatie VIK nieuwe werkwijzen te ontwikkelen dan wel te concretiseren. Hij/zij analyseert beleid en trekt conclusies, creëert samenhang en ontwikkelt samen met de leiding de koers en strategie van het team op tactisch niveau. De medewerker is niet alleen gericht op de politie intern, maar heeft een brede maatschappelijk georiënteerde blik en zet deze in om vernieuwende en creatieve oplossingsrichtingen te creëren die efficiënt en effectief zijn.

De medewerker initieert en participeert in netwerken op regionaal en landelijk niveau. Hij/zij heeft regie op de voortgang van de verbeteropgaven, beleidsontwikkelingen en implementaties binnen VIK en maakt afspraken met medewerkers en leidinggevenden over de uitvoering. De medewerker monitort deze uitvoering en stuurt op de voortgang. Voortgangsgesprekken zijn een onderdeel van zijn/haar rol en de medewerker informeert de teamchef ten behoeve van het maken van ontwikkelafspraken en beoordeling.

De medewerker geeft uitvoering aan het thema preventie en integriteit. Hij/zij richt zich op het (door)ontwikkelen van beleid, signaleren, adviseren en het creëren van awareness op het vakgebied. Kennis van de operatiën en verbinding met de operatie is hierbij belangrijk. De medewerker doet zijn werkzaamheden op operationeel, maar ook op tactisch niveau. Hij/zij neemt hierin zelf initiatief en bevordert de deskundigheid van de medewerkers van de eenheid door goede communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht. Hij/zij is verantwoordelijk voor het initiëren, organiseren en uitvoeren van kennisdeling in de eenheid over integriteit (een leercirkel). Een onderdeel hiervan is het verzorgen en coördineren van bijeenkomsten op het gebied van integriteit (bijvoorbeeld voorlichting), in samenspel met de medewerkers VIK.

Hij/zij initieert en regisseert multidisciplinaire samenwerking op de veiligheidsproblematiek van lekonderzoeken binnen de eenheid Noord Nederland, concretiseert beleid, organiseert de implementatie en stuurt op het nakomen van de gemaakte (individuele) afspraken. De medewerker onderzoekt hierbij meerdere invalshoeken van de problematiek en zoekt bekende maar ook nieuwe mogelijkheden om de meest effectieve en efficiënte benadering te kunnen kiezen.

Deze medewerker doet de werkzaamheden in een gecontroleerde omgeving (bureau). De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

Werkprofiel 14a	**Regie en implementatie op landelijke ontwikkelingen**
Activiteiten en resultaten: 242*, 243*,244*, 245*,246, 247, 250*, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 275, 276	

Op relatief korte termijn komen er een aantal fundamentele wijzigingen voor het team VIK aan, zoals de nieuwe wet Screening, de Nationale Ombudsman, de audit Interne onderzoeken, de landelijke samenwerking op corruptie, de aanpak strafrechtelijke lekonderzoeken, atypische bevragingen en de landelijke Taskforce Screening. Deze landelijke ontwikkelingen volgen elkaar snel op en vragen overzicht, een goede positie op zowel landelijk als regionaal niveau en regie op de doorontwikkeling en implementatie.

Deze medewerker werkt in breder landelijk verband samen met andere eenheden en de korpsstaf ten behoeve van de ontwikkeling van de aanpak van ondermijning. Dit is gericht op preventie, proactieve en reactieve maatregelen. Daarnaast zijn er nog een aantal landelijke ontwikkelingen die geregisseerd in een netwerk opgepakt moeten worden, zoals de komst van de Nationale Ombudsman, de nieuwe wet Screening en de audit van het cluster Interne Onderzoeken. Vanuit het audit onderzoek worden een aantal aanbevelingen gedaan, waarbij verwacht wordt dat dit de komende jaren implementatie, ontwikkelkracht en

regie vraagt voor zowel binnen de Eenheden als op VIK landelijk niveau (in het kader van uniformiteit). Op dit moment ontwikkelt elke eenheid iets anders. Uniformiteit in de ontwikkeling met betrekking tot een aanpak is daarom gewenst maar de verwachting is dat er ook meer uniformiteit moet komen op kwaliteit van de onderzoeken/ doorlooptijden/proces en registratie (met mogelijkheden tot couleur locale). Dit vraagt dan om de organisatie van implementatie en monitoring op dit traject. Het besef dat integriteit geen vanzelfsprekendheid is en de urgentie om de integriteit van de organisatie te bewaken is sterk gestegen en daarmee ook de rol van het VIK en de landelijke aandacht.

Vanuit de audit is de verwachting dat er een versteviging moet komen op de aanpak van corruptie/ strafrechtelijk lekken, waarin een nieuwe ontwikkeling van atypische bevragingen een rol gaat spelen. De scheiding tussen strafrechtelijke en disciplinaire onderzoeken moet worden vergroot en het lerend vermogen van VIK moet omhoog. Verder zal VIK worden versterkt om de preventiekant en het lerend vermogen van de eenheid te verbeteren. Deze ontwikkelingen gaan rechtstreeks vanuit het land naar de teams.

Deze medewerker werkt vooral netwerkend en wordt ingezet voor het team maar ook voor VIK Nederland op thema's die daarom vragen (zoals ondermijning, preventie) ten behoeve van regie en implementatie. De medewerker is breed maatschappelijk georiënteerd en creatief in het bedenken van (nieuwe) oplossingen.

Team VIK ENN wil groeien van repressie naar preventie door een sterke morele oriëntatie in de eenheid te ontwikkelen en in te bedden (VIK 2.0 en de uitkomst van de audit). Kennis van de operatiën en verbinding met de operatie is belangrijk. Het opzetten van een leercirkel bestaat niet alleen uit het delen van kennis, maar vraagt ook medewerkers te leren reflecteren op hun handelen en een omgeving te bieden waarin dit zonder terughoudendheid uitgevoerd kan worden. Dit vraagt organisatievermogen, een stevige regie in netwerken en veel creativiteit.

Deze medewerker doet de werkzaamheden in een gecontroleerde omgeving (bureau). De formeel leidinggevende van deze medewerker is werkprofiel 15.

werkprofiel Leiding

Werkprofiel 15	**Leiding geven aan het team**
Activiteiten en resultaten: 209*, 205*, 84*, 85*, 140*, 142, 144*, 152, 155, 170*, 177, 199, (235, 236, 237)*, 238, 239, 240, 241, 242*, 243*, 246, 247, 248, 249, 250*, 251*, 252*, 253, 254	

Deze medewerker geeft leiding aan het team VIK. Neemt besluiten na beoordeling, is bewaker WPG, geeft operationele sturing aan medewerkers waaronder OS-A en OS-B/BS-B. Is verantwoordelijk voor budget en resultaat.

Het advies van de LFNP deskundige

Het doel van de bedrijfsvoering analyse is een zo effectief en efficiënt mogelijk voorstel voor de inrichting van het team VIK ENN neer te zetten. De volgende stap, het advies van een LFNP deskundige, is nodig om in kaart te brengen of en in welke mate de juiste functies gekoppeld zijn aan de activiteiten en resultaten van het team. Gecertificeerd Process-Flow/LFNP begeleider 5.1.2.e (Bedrijfsvoeringspecialist E, Politieacademie) is daarom gevraagd om op basis van de gegevens tot nu toe, per werkprofiel een of meerdere keuzes voor een passende LFNP functie aan te geven en om deze keuzes te motiveren.

	Werkprofiel	LFNP functie	Motivatie
1	Behandelen van klachten	Gespecialiseerd Medewerker B	De Gespecialiseerd Medewerker B draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door in het kader van voorbereiding, mede aan de hand van beschikbare formats – opstellen van plannen van aanpak voor de toepassing van vastgestelde beleidsproducten in het kader van klachtafhandeling. Hij verricht zaakscoördinatie (houdt overzicht over de diverse casuïstieken en onderkent verbanden) en past daarnaast zelfstandig de uitwerking van procedures rondom de klachtafhandeling procedures toe. Voor besluitvorming kan deze medewerker terugvallen op werkprofiel 15 en de aansturing binnen de scope van de opdracht wordt deze medewerker aangestuurd door werkprofiel 11. De Gespecialiseerd Medewerker B bouwt en onderhoudt (nieuwe) netwerken ten behoeve van een gezamenlijke aanpak van vastgestelde beleidsproducten en maakt uitvoeringsafspraken. De Gespecialiseerd Medewerker B doet voorstellen vanuit de uitvoeringspraktijk ter verbetering van de uitvoering van de toepassing van vastgestelde beleidsproducten en implementeert vastgestelde verbeteringen. De Gespecialiseerd Medewerker B bevordert als mentor de professionaliteit van collega's.
2	Uitvoeren van interne onderzoeken	Generalist Tactische Opsporing (werkterrein veiligheid en integriteit) (twee functies/ zie volgende bladzijde)	De Generalist Tactische Opsporing draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde en aan veiligheid in de samenleving door het zelfstandig uitvoeren van (werkterrein gerelateerd) tactisch opsporingsonderzoek. De Generalist Tactische Opsporing participeert in bestaande (werkterrein gerelateerde) netwerken ten behoeve van gezamenlijke aanpak van opsporingsonderzoeken en maakt afstemmingsafspraken. Hij doet voorstellen vanuit de uitvoeringspraktijk tot verbeteringen in de uitvoering van (werkterrein gerelateerd) tactisch opsporingsonderzoek. --zie voor vervolg volgende bladzijde--

		Senior Tactische Opsporing (werkterrein veiligheid & integriteit)	De Senior Tactische Opsporing draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde en aan veiligheid in de samenleving (in het kader van doorwerking werkterrein veiligheid & integriteit) door het − in het kader van voorbereiding, mede aan de hand van beschikbare formats − opstellen van plannen van aanpak. Hij verricht zaakscoördinatie en voert daarnaast zelfstandig (werkterrein gerelateerde) tactisch opsporingsonderzoek uit. De Senior Tactische Opsporing bouwt en onderhoudt (nieuwe) (werkterrein gerelateerde) netwerken ten behoeve van opsporingsonderzoeken en maakt uitvoeringsafspraken. Hij doet voorstellen vanuit de opsporingspraktijk tot verbeteringen in de uitvoering van (werkterrein gerelateerd) tactisch opsporingsonderzoek en implementeert vastgestelde verbeteringen. De Senior Tactische Opsporing bevordert als mentor de professionaliteit van collega's.
3	Uitvoeren van interne onderzoeken, sturen op de voortgang en ondersteunen van de uitvoeringspraktijk met oplossingen	Operationeel Expert Tactische Opsporing (werkterrein veiligheid & integriteit)	De Operationeel Expert Tactische Opsporing draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde en veiligheid in de samenleving door de uitvoering van (werkterrein gerelateerd) tactisch onderzoek te analyseren, over verbeteringen te adviseren, verbeteringen te initiëren en vastgestelde verbeteringen te implementeren, resultaten te evalueren en over bijsturing te adviseren. Hij stelt − in het kader van voorbereiding − plannen van aanpak op en verricht organisatorische coördinatie. Hij voert daarnaast zelfstandig (werkterrein gerelateerd) tactisch opsporingsonderzoek uit. Mits daartoe gecertificeerd kan deze medewerker optreden als Hulpofficier van Justitie. De Operationeel Expert Tactische Opsporing initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert netwerken ten behoeve van gezamenlijke aanpak van (werkterrein gerelateerd) tactisch opsporingsonderzoek, maakt uitvoeringsafspraken, stuurt op het maken van rand voorwaardelijke afspraken, en stuurt op nakoming van afspraken. De Operationeel Expert Tactische Opsporing bevordert en beoordeelt als mentor de professionaliteit van collega's.
4	Uitvoeren van interne onderzoeken, het maken van plannen van aanpak, het ondersteunen van de uitvoeringspraktijk met beleid en of oplossingen en tegenspraak	Operationeel Specialist A	De Operationeel Specialist A draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving, door vanuit VIK-specialisatie: 1. opsporingsmogelijkheden en oplossingsrichtingen voor de opsporingspraktijk aan te dragen; 2. oplossingen/adviezen voor aanpak van aangereikte veiligheidsproblematiek aan te dragen; 3. producten & diensten te leveren, met behulp van -/door toepassing van gestandaardiseerde (specialistische) methoden en technieken en via bekende benaderingswijzen (oplossingen zijn bekend/routinematig bereikbaar).

			De Operationeel Specialist A monitort op het juiste gebruik en toepassing van beleid en beleidsproducten (binnen de uitvoeringspraktijk). De Operationeel Specialist A participeert in bestaande netwerken en bevordert de deskundigheid van collega's in de uitvoeringspraktijk door kennis en vaardigheden vanuit specialisatie over te dragen.
5	Uitvoeren intelligence onderzoek	Generalist Intelligence	De Generalist Intelligence draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en openbare orde en aan leefbaarheid en veiligheid in de samenleving door het zelfstandig uit voeren van Intelligenceactiviteiten. De Generalist Intelligence participeert in bestaande netwerken ten behoeve van gezamenlijke aanpak van Intelligenceactiviteiten en maakt afstemmingsafspraken. Hij doet voorstellen vanuit de uitvoeringspraktijk ter verbetering van de uitvoering van Intelligenceactiviteiten. Opmerking LFNP adviseur: In de werkprofielbeschrijving staat dat deze medewerker zaaks coördinatie verricht. Zaaks coördinatie heeft betrekking op het coördineren van een actie aan de hand van een (door de leidinggevende) vastgesteld plan van aanpak. Omdat deze medewerker werkt ten behoeve van VIK-dossiers waarvoor zaaks coördinatie is georganiseerd via werkprofiel 2 is een Seniorfunctie niet de meest effectieve en efficiënte keuze.
6	Administratief politieel ondersteunen van interne onderzoeken en het opnemen van aangiften	Generalist Intake & Service	De Generalist Intake & Service draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving door zelfstandig Intake & Serviceactiviteiten uit te voeren. De Generalist Intake & Service participeert in bestaande netwerken ten behoeve van gezamenlijke aanpak van Intake & Serviceactiviteiten en maakt afstemmingsafspraken. Hij doet voorstellen vanuit de uitvoeringspraktijk tot verbeteringen in de uitvoering van Intake & Serviceactiviteiten. De Generalist Intake & Service geeft instructies en handreikingen aan (Assistenten en) Medewerkers Intake & Service. Opmerking LFNP adviseur: De functie van Medewerker I&S is in essentie ook toereikend, maar inrichting van deze functie vereist ook begeleiding door ten minste een Generalist Intake & Service. Als de werklast-draagkrachtmeting meerdere fte's toekent aan dit werkprofiel dan is het de meest effectieve en efficiënte keuze om zowel een Medewerker(s) I&S in te richten en één Generalist I&S.
7	Professionaliseren integrale beveiliging (5) en toezicht, sturing en advies op het uitvoeren van het veiligheidsbeleid op operationeel en tactisch niveau (6)	Bedrijfsvoeringspecialist A	De Bedrijfsvoeringspecialist A draagt bij aan een efficiënte en effectieve organisatie door (aangereikte) problematiek op te lossen en/of producten & diensten te leveren met behulp van / door toepassing van gestandaardiseerde (specialistische) methoden en technieken, en via bekende benaderingswijzen (oplossingen zijn bekend / routinematig bereikbaar). De Bedrijfsvoeringspecialist A monitort op het juiste gebruik en toepassing van beleid en beleidsproducten binnen de gehele organisatie. De Bedrijfsvoeringspecialist A participeert in

			bestaande netwerken en bevordert de deskundigheid van collega's door vanuit specialisatie kennis en vaardigheden over te dragen. Opmerking LFNP adviseur: Als uit de werklast-draagkrachtmeting blijkt dat de hoeveelheid werk binnen de aanstelling van 1 fte kan geschieden, is het advies om OF de aansturing van dit werkprofiel te laten geschieden door een ander werkprofiel met organisatorische coördinatie, OF door werkproefiel 7 te laten vervallen en te integreren met werkprofiel 12.
8	Administratief ondersteunen medewerkers klachten	Administratief Secretarieel Medewerker	De Administratief Secretarieel Medewerker draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door het zelfstandig uitvoeren van routinematige administratief secretariële werkzaamheden, volgens gestandaardiseerde werkwijzen en nauwgezette richtlijnen. De Administratief Secretarieel Medewerker verzamelt, legt vast, ordent en archiveert bedrijfsgegevens, beheert de agenda, maakt afspraken, organiseert vergaderingen en verspreidt vergaderstukken, maakt verslagen, verstuurt en archiveert deze, bewaakt de voortgang van afgesproken actiepunten en verzorgt correspondentie.
9	Administratief ondersteunen medewerkers integrale beveiliging	Administratief Secretarieel Medewerker	Zie de tekst bij werkprofiel 8.
10	Administratief ondersteunen medewerkers VIK breed	Administratief Secretarieel Medewerker	Zie de tekst bij werkprofiel 8.
11	Coördineren van de behandeling van klachten	Gespecialiseerd Medewerker C	De Gespecialiseerd Medewerker C draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie door de effecten en resultaten van de toepassing van vastgestelde beleidsproducten te analyseren, over verbeteringen te adviseren, vastgestelde verbeteringen te initiëren en te implementeren, resultaten te evalueren en over bijsturing te adviseren. Hij stelt − in het kader van voorbereiding − plannen van aanpak op en verricht organisatorische coördinatie. Hij past daarnaast vastgestelde beleidsproducten toe. De Gespecialiseerd Medewerker C initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert netwerken ten behoeve van gezamenlijke aanpak van de toepassing van vastgestelde beleidsproducten, maakt uitvoeringsafspraken, stuurt op het maken van rand voorwaardelijke afspraken en stuurt op nakoming van afspraken. De Gespecialiseerd Medewerker C bevordert en beoordeelt als mentor de professionaliteit van collega's.
12	Coördineren van werkzaamheden integrale beveiliging	Bedrijfsvoeringspecialist B	De Bedrijfsvoeringspecialist B draagt bij aan een efficiënte en effectieve organisatie door (aangereikte) problematiek op te lossen en/of producten & diensten te leveren met behulp van/door toepassing van gestandaardiseerde (specialistische) methoden en

			technieken, en via bekende benaderingswijzen (oplossingen zijn bekend). Hij adviseert over bijsturen en verbeteren van de toepassing van vastgestelde (nieuwe) werkwijzen, uitvoeringskaders en -procedures, instrumenten, methoden en technieken aan te dragen; Daarnaast brengt de Bedrijfsvoeringspecialist B – als intermediair, vanuit specialisatie – vraag en aanbod bij elkaar en formuleert voorstellen tot verbeteringen in het optreden als intermediair. De Bedrijfsvoeringspecialist B monitort op het juiste gebruik en toepassing van beleid en beleidsproducten binnen de gehele organisatie en begeleidt de implementatie van (nieuw) beleid en (nieuwe) beleidsproducten (werkwijzen, methoden, technieken, instrumenten, kaders, wet- &regelgeving). De Bedrijfsvoeringspecialist B initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert op inhoudelijke samenwerking (landelijke) netwerken van (ook externe) vakinhoudelijk vertegenwoordigers c.q. intermediairs. Hij verricht operationele sturing, maakt uitvoeringsafspraken, stuurt op het maken van rand voorwaardelijke afspraken en stuurt op het nakomen hiervan gericht op de aanpak en de realisatie van vastgestelde resultaten. Hij bevordert de deskundigheid van collega's door vanuit specialisatie kennis en vaardigheden over te dragen. Hij bevordert en beoordeelt als mentor de vak volwassenheid van collega's. Opmerking LFNP adviseur: Afhankelijk van de werklast-draagkrachtmeting is het benutten van organisatorische coördinatie op werkprofiel 7 waarschijnlijk meer effectief en efficiënt vanuit een werkprofiel dat ook organisatorische coördinatie behelst (bijvoorbeeld werkprofiel 13) dan het inrichten van deze functie.
13	Coördineren van werkzaamheden interne onderzoeken	Operationeel Expert Tactische Opsporing (werkterrein veiligheid & integriteit)	De Operationeel Expert Tactische Opsporing draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde en veiligheid in de samenleving door de uitvoering van (werkterrein gerelateerd) tactisch onderzoek te analyseren, over verbeteringen te adviseren, verbeteringen te initiëren en vastgestelde verbeteringen te implementeren, resultaten te evalueren en over bijsturing te adviseren. Hij stelt − in het kader van voorbereiding − plannen van aanpak op en verricht organisatorische coördinatie. Hij voert daarnaast zelfstandig (werkterrein gerelateerd) tactisch opsporingsonderzoek uit. Mits daartoe gecertificeerd kan deze medewerker optreden als Hulpofficier van Justitie. De Operationeel Expert Tactische Opsporing initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert netwerken ten behoeve van gezamenlijke aanpak van (werkterrein gerelateerd) tactisch opsporingsonderzoek, maakt uitvoeringsafspraken, stuurt op het maken van rand voorwaardelijke afspraken, en stuurt op nakoming van afspraken.

			De Operationeel Expert Tactische Opsporing bevordert en beoordeelt als mentor de professionaliteit van collega's. Opmerking LFNP adviseur: Het werkprofiel 13 kent een grote overlapping met werkprofiel 3. Het meest effectief en efficiënt (afhankelijk van de werklast-draagkrachtmeting) is het incorporeren van beide functieprofielen.
14	Adviseren en organiseren op het onderwerp integriteit, en adviseur VIK breed op specialisatie	Operationeel Specialist B	De Operationeel Specialist B draagt bij aan de handhaving van de rechtsorde (criminaliteitsbestrijding) en van de openbare orde, en aan veiligheid en leefbaarheid in de samenleving, door vanuit specialisatie: 1. opsporingsmogelijkheden en oplossingsrichtingen voor de opsporingspraktijk aan te dragen; 2. oplossingen/adviezen voor aanpak van aangereikte veiligheidsproblematiek aan te dragen; 3. in zijn algemeenheid: adviezen over bijsturen en verbeteren van de toepassing van vastgestelde (nieuwe) werkwijzen, uitvoeringskaders en -procedures, instrumenten, methoden en technieken in de uitvoeringspraktijk aan te dragen; 4. producten & diensten te leveren, met behulp van-/door toepassing van gestandaardiseerde (specialistische) methoden, technieken en via bekende benaderingswijzen (oplossingen zijn bekend). Daarnaast brengt de Operationeel Specialist B – als intermediair, vanuit specialisatie – vraag en aanbod bij elkaar en formuleert voorstellen tot verbeteringen in het optreden als intermediair. De Operationeel Specialist B monitort op het juiste gebruik en toepassing van beleid en beleidsproducten binnen de uitvoeringspraktijk en begeleidt de implementatie van (nieuw) beleid en (nieuwe) beleidsproducten (werkwijzen, methoden, technieken, instrumenten, kaders, wet- & regelgeving). De Operationeel Specialist B initieert, bouwt, onderhoudt en regisseert op inhoudelijke samenwerking vanuit specialisatie netwerken en verricht operationele sturing ten behoeve van de aanpak van veiligheidsproblematiek en ten behoeve van analyse, monitoring en evaluatie van de toepassing van vastgestelde (nieuwe) werkwijzen, uitvoeringskaders en -procedures, instrumenten, methoden en technieken in de uitvoeringspraktijk. De Operationeel Specialist B bevordert de deskundigheid van collega's door vanuit specialisatie kennis en vaardigheden over te dragen. Hij bevordert en beoordeelt als mentor de vak volwassenheid van collega's. Opmerking LFNP adviseur: Het aantal werkprofielen met de component organisatorische coördinatie is groot. Afhankelijk van de werklast-draagkrachtmeting is het advies om werkprofielen te combineren en de organisatorische coördinatie niet vanuit deelspecialisatie te organiseren, maar VIK-onderwerpen breed te beleggen.
14a	Regie en implementatie op landelijke ontwikkelingen	Bedrijfsvoering-specialist C	De Bedrijfsvoeringspecialist C draagt bij aan een efficiënte en effectieve organisatie door (eerder verkende) problematiek op te lossen en/of producten & diensten te leveren door het kiezen van specialistische methoden en technieken en het kiezen uit bekende benaderingswijzen waarbij slechts oplossingsrichtingen bekend

			zijn. Het tussentijds moeten bijstellen van keuzes kan aan de orde zijn.
15	Leiding geven aan het staf onderdeel team VIK	Teamchef C	De Teamchef C draagt bij aan een effectieve en efficiënte organisatie en aan legitimering van politie in de samenleving, door het dragen van de resultaat- en budgetverantwoordelijkheid voor het behalen van − in afstemming met de naast hogere leidinggevende opgesteld − teambedrijfsvoeringplan, voor de bedrijfsvoering en/of de uitvoeringspraktijk. Hij geeft leiding aan een collectief van medewerkers waarvan het karakter van de werkzaamheden van uitvoerende aard is en een hoge mate van variëteit kent in uitvoeringsvormen. Hierbij is er sprake van aanpak van (niet-eerder verkende) problematiek: - die zelfstandige inzet en inbreng van het team vergt door het kiezen en het (verder) ontwikkelen van specialistische methoden en technieken, beleidsproducten en nieuwe benaderingswijzen, waarbij externe oriëntatie aan de orde is en waarvoor oplossingsrichtingen bekend zijn; en / of - waarin Specialisten de aanpak van deze problematiek structureel middels directe inzet en inbreng ondersteunen. Het tussentijds moeten beslissen ten aanzien van het bijstellen van keuzes, van het ontwikkelen en van de aanpak kan aan de orde zijn.

Second opinion op werkprofiel 1

Het LFNP advies van deskundige 5.1.2.e [redacted] is in de projectgroep besproken. Deze nieuwe en frisse blik van de LFNP deskundige is goed ontvangen vanuit hetgeen in activiteiten en resultaten is vastgelegd. De toekomstproofheid echter gaf een frictie bij het vaststellen van sommige functies, maar nog het meest bij de LFNP functie voor klachtbehandelaar (werkprofiel 1) en daarmee indirect ook voor klachten coördinator werkprofiel 11.

In de Formatie en bezetting bestaan die beide functies uit Bedrijfsvoeringspecialist A resp. B uit het vakgebied Bedrijfsvoeringspecialismen LFNP. Het LFNP advies gaf als passende functie Gespecialiseerd medewerker B resp. C uit het vakgebied Gespecialiseerde ondersteuning LFNP. De werkgroep was van mening dat gezien de competenties die nodig zijn om complexe klachten te kunnen behandelen en het leervermogen in de eenheid te kunnen effectueren, hoger liggen dan MBO of MBO+ niveau, zoals dat van een Bedrijfsvoeringspecialist verwacht mag worden en zoals dat naar tevredenheid ingericht is in de Formatie en huidige bezetting. De projectleider heeft daarom op verzoek van de projectgroep bij de LFNP deskundige om een second opinion gevraagd, alleen voor passende keuze LFNP werkprofiel 1 klachtbehandelaar (met effect voor werkprofiel 11), voorzien van enkele beleidsmatige documenten die deze mening zouden kunnen onderschrijven.

De second opinion voor werkprofiel 1 is op verzoek van 5.1.2.e [redacted] in januari 2021 uitgevoerd door 5.1.2.e [redacted], projectleider en LFNP deskundige Politieacademie. Deze LFNP deskundige bevestigde gemotiveerd de eerder door 5.1.2.e [redacted] gemaakte keuze van vakgebied Gespecialiseerde ondersteuning voor klachtbehandelaar, dit omdat uit het werkprofiel en de bijgevoegde beleidstukken volgens hem niet in voldoende mate is gebleken dat de beleidsinzet en praktijkinzet onderscheidende en essentiële hoofdbestanddelen zijn om voor het vakgebied Bedrijfsvoeringspecialismen in het LFNP te kiezen. Volgens 5.1.2.e [redacted] kon onderscheidenlijk van het LFNP advies zelfs worden volstaan met een Gespecialiseerd medewerker A (i.p.v. B) vanwege gebrek aan toonbaar aanwezige zaakscoördinatie. Het advies van 5.1.2.e [redacted] was tevens om een Process-Flow te starten (zie Bijlage I).

De werklast- draagkrachtmeting

De gebundelde activiteiten in de werkprofielen zijn gekoppeld aan tijd en capaciteit (P X T). Zo kunnen we vaststellen hoeveel capaciteit een activiteit kost en hoeveel fte nodig is om deze activiteiten uit te voeren. Deze opdracht is uitgevoerd in samenspraak met een deskundige op het gebied van werkprocessen en kwaliteit, John Duivenvoorden, landelijk verbonden aan de Directie Operatien van de Staf Korpsleiding (zie Bijlage II). De deskundige heeft ons van de juiste methodiek voorzien en achteraf de uitkomsten gevalideerd. De uitkomsten zijn als volgt:

WLDK voor Klachten		
Werkprofiel 1	**Het behandelen van klachten**	Uitkomst: 4,4 fte
Activiteiten en resultaten: 1, 2, 3, 4, 5, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 32, 37*, 38, 41, 270*		
WLDK voor Interne onderzoeken		
Werkprofiel 2	**Het uitvoeren van interne onderzoeken**	Uitkomst: 9,4 fte in totaal voor werkprofiel 2, 3, 4 en 5
Activiteiten en resultaten: 43, 44, 45, 46, 53, 54, 58, 59, 60, 63*, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 88, 89, 90, 93*, 94, 95, 96, 98, 99, 9, 111, 112, 113, 116, 119*,120, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 129, 131, 146, 147, 148, 154, 157*, 158, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 270*		
Werkprofiel 3	**Het uitvoeren van interne onderzoeken, sturen op de voortgang en het ondersteunen van de uitvoeringspraktijk met oplossingen**	Zie werkprofiel 2 voor totaaluitkomst.
Activiteiten en resultaten: 43, 44, 45, 46, 53, 54, 58, 59, 60, 63*, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 88, 89, 90, 93*, 94, 95, 96, 98, 99, 9, 111, 112, 113, 116, 119*,120, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 129, 131, 146, 147, 148, 154, 157*, 158, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 259*, 261*, 270*		
Werkprofiel 4	**Uitvoeren van interne onderzoeken, het maken van plannen van aanpak, het ondersteunen van de uitvoeringspraktijk met beleid en/of oplossingen en tegenspraak**	Zie werkprofiel 2 voor totaaluitkomst.
Activiteiten en resultaten: 43, 44, 45, 46, 53, 54, 58, 59, 60, 63*, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 88, 89, 90, 93*, 94, 95, 96, 98, 99, 9, 111, 112, 113, 116, 119*,120, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 129, 131, 146, 147, 148, 154, 157*, 158, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 259*, 261*, 270*		
Werkprofiel 5	**Uitvoeren van intelligence onderzoek**	Zie werkprofiel 2 voor totaaluitkomst.
Activiteiten en resultaten: Deze vallen in werkprofiel 2, 3 en 4		
Werkprofiel 6	**Administratief politieel ondersteunen van interne onderzoeken en het opnemen van aangiften**	Uitkomst: 1,9 fte
Activiteiten en resultaten: 48, 51, 56, 57, 61, 62, 63*, 66, 76, 77, 82, 86, 91, 92, 93*, 97, 10*, 104, 105, 106, 107, 110, 114, 115, 117, 118, 119*, 123, 126, 133, 134, 136*, 138, 139, 150, 151, 156, 157*, 163, 171, 172, 174*, 176		

WLDK voor Integrale Beveiliging		
Werkprofiel 7	**Deelgebieden Integrale beveiliging professionaliseren en toezicht, sturing en advies op de uitvoering van het beveiligingsbeleid op operationeel en tactisch niveau**	Uitkomst: 2,5 fte in totaal voor werkprofiel 7 en 12
Activiteiten en resultaten: 177, 180, 181, 194, 195, 197*, 204, 209*, 145, 270*, 182, 183, 184, 187, 190, 191, 195, 204, 207		

WLDK voor Ondersteuning		
Werkprofiel 8	**Administratief ondersteunen van VIK medewerkers domein Klachten**	Uitkomst: 2,7 fte in totaal voor werkprofiel 8, 9 en 10
Activiteiten en resultaten: 6, 9, 10, 12, 13, 28, 31, 41		
Werkprofiel 9	**Administratief ondersteunen medewerkers domein integrale beveiliging**	Zie werkprofiel 8 voor totaaluitkomst.
Activiteiten en resultaten: 190, 192, 205*, 270*		
Werkprofiel 10	**Administratief ondersteunen medewerkers VIK breed**	Zie werkprofiel 8 voor totaaluitkomst.
Activiteiten en resultaten: 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234		

WLDK voor Operationele Sturing		
Werkprofiel 11	**Coördineren van de behandeling van klachten (operationele sturing domein klachten)**	Uitkomst: 1,6 fte
Activiteiten en resultaten: 7, 8, 11, 27, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37*, 38, 39, 40, (235, 236, 237)*, 242*, 243*,244*, 245*,250*,251*, 252*, 255,270*		
Werkprofiel 12	**Coördineren van werkzaamheden integrale beveiliging (operationele sturing domein Integrale beveiliging)**	Zie werkprofiel 7 voor totaaluitkomst.
Activiteiten en resultaten: 193, 198*, 202, 203, 209*, 210, (235, 236, 237)*, 242*, 243*,244*, 245*,250*,251*, 252*,255, 270*		
Werkprofiel 13	**Coördineren van werkzaamheden domein Interne onderzoeken**	Uitkomst: 2,7 fte
Activiteiten en resultaten: 47, 49, 50, 52, 55, 63*, 72, 75, 78, 79, 80, 81, 83, 84*, 85*, 87, 93*, 14, 10*, 103, 108, 109, 119*,130, 132, 135, 136*, 137, 140*, 141, 143, 144*, 149, 153, 157*, 159, 160, 168, 170*, 173, 174*, 175, (235, 236, 237)*, 242, 243*,244*, 245*, 250*,251*, 252*, 255, 267, 268		
Werkprofiel 14	**Ondersteunen en coördineren uitvoeringspraktijk door inzet specialisatie**	Uitkomst: 1,2 fte.
Activiteiten en resultaten: 42, (235, 236, 237)*, 242*, 243*,244*, 245*,250*,251*, 252*,255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 269, 270*, 271, 272, 273, 274, 275, 276		

Werkprofiel 14a	**Regie en implementatie op landelijke ontwikkelingen**	Uitkomst: 1,2 fte
Activiteiten en resultaten: 242*, 243*,244*, 245*,246, 247, 250*, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 275, 276		

WLDK voor Leiding

Werkprofiel 15	**Leiding geven aan het team**	Uitkomst: 1,4 fte
Activiteiten en resultaten: 209*, 205*, 84*, 85*, 140*, 142, 144*, 152, 155, 170*, (235, 236, 237)*, 238, 239, 240, 241, 242*, 243*, 246, 247, 248, 249, 250*, 251*, 252*, 253, 254		

De inrichting- hoe bouwen we het team op

De strategie is helder, de activiteiten en resultaten zijn in kaart gebracht en gebundeld in werkprofielen, het LFNP advies is uitgebracht en er is capaciteit aan de werkprofielen gekoppeld middels een werklast- draagkrachtmeting. De volgende logische stap is bepalen hoe het team zo efficiënt en effectief mogelijk aangestuurd en ingericht kan worden. De kerntaken van het VIK staan uiteraard centraal, maar in de strategie zijn een aantal voorwaarden benoemd hoe we deze taken uitvoeren en wat dat voor het team betekent. Bij het bouwen van de inrichting gaat we uit van onder meer:

- de missie, visie en kernwaarden van het team VIK

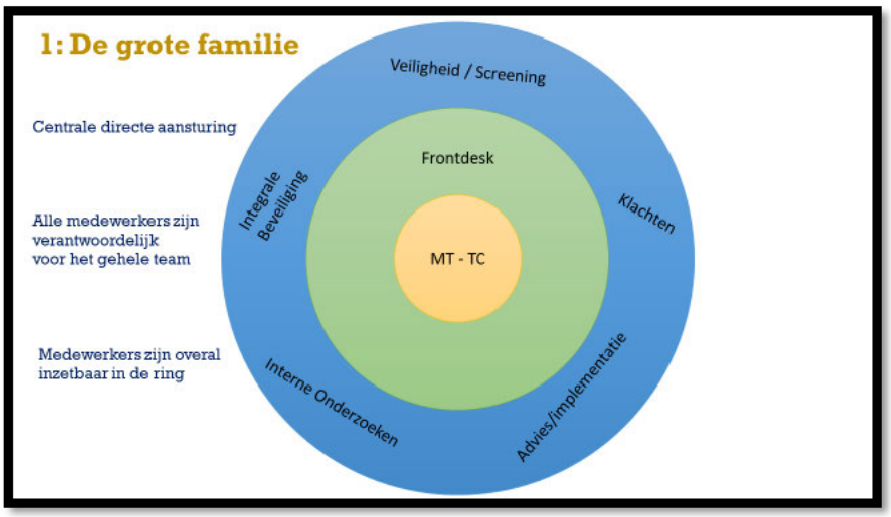
- de dynamiek van het team VIK

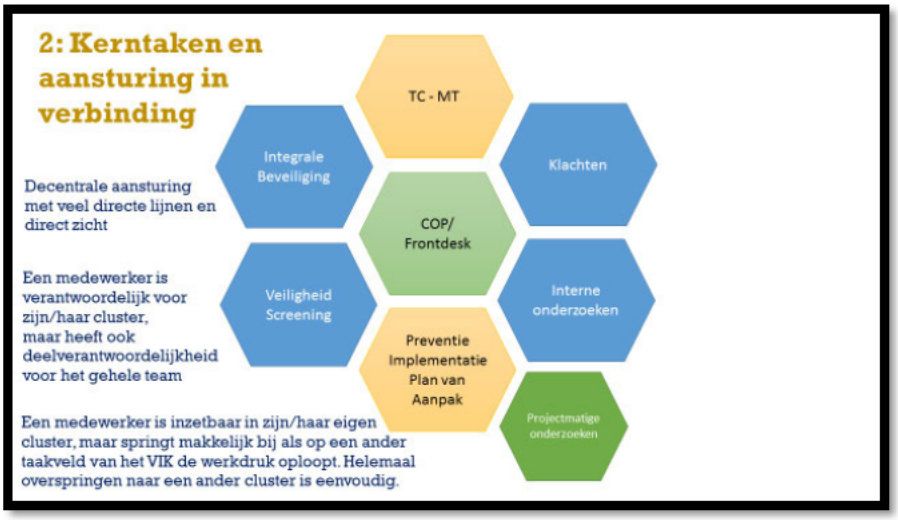
- de markeringen op de route van het team VIK

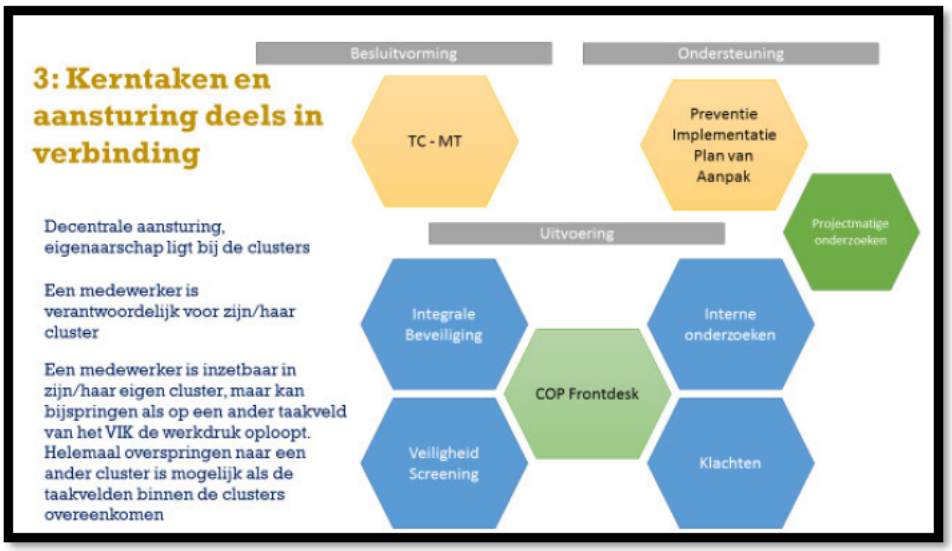
- We zijn een wendbaar en flexibel team
- We maken gebruik van kennis en vaardigheden in onze netwerken en delen onze kennis
- We dragen bij aan het lerend vermogen van de organisatie op integriteit
- Het verhaal van de melder staat centraal, waarin we kiezen voor het uitvoeren van het dienstverleningsconcept en het opzetten van een gezamenlijk voorportaal (Front office, frontdesk of COP)

Het organogram: drie scenario's

Een inrichting kan verschillen in aansturing en verbinding; de aansturing kan centraal of decentraal, medewerkers kunnen allemaal alle taken binnen het VIK uitvoeren (generalist) of zich specialiseren op een onderdeel. Als voorzet zijn er drie organogrammen opgemaakt door de projectgroep die binnen het team zijn besproken. Aan de hand van de organogrammen en het bespreken van het werk is de meest efficiënte en effectieve wijze van werken in beeld gebracht. De organogrammen zijn alle drie gemaakt met de voorwaarden die zijn benoemd in de strategie.





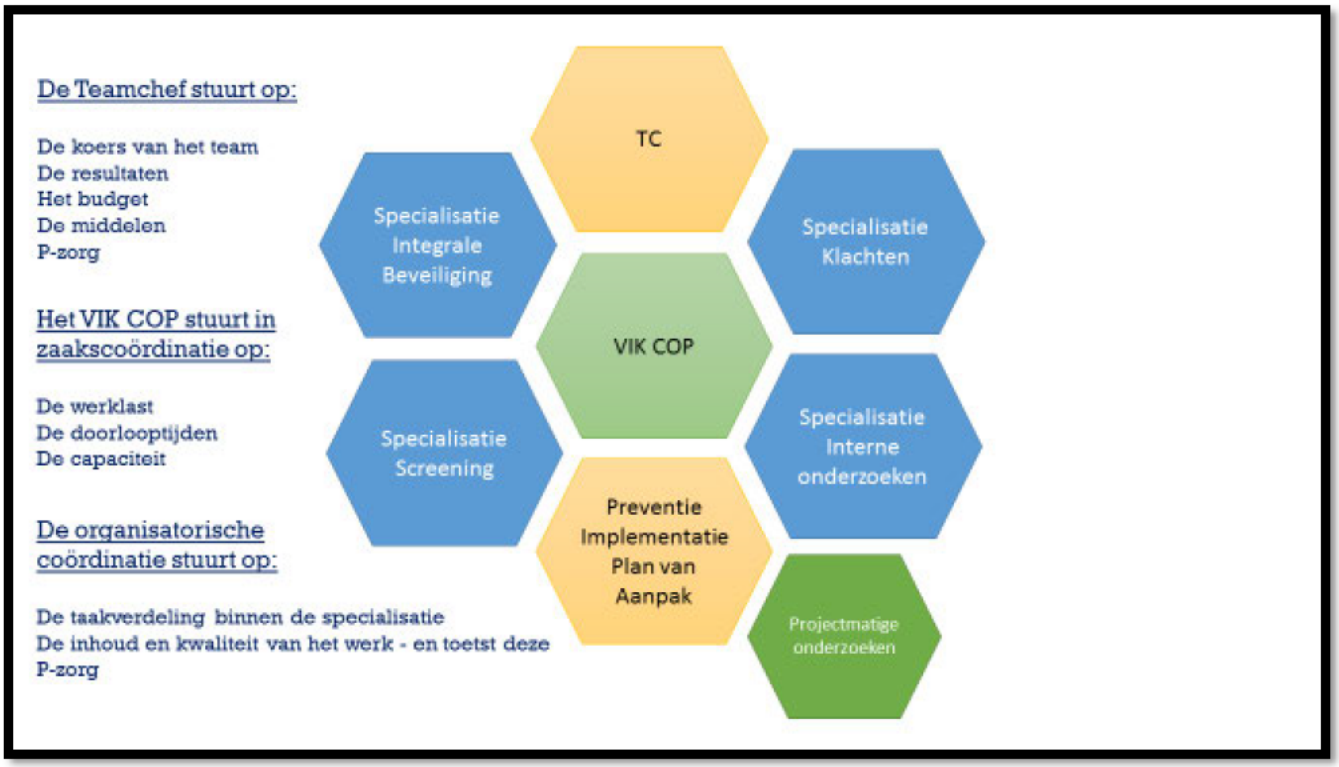


In een sessie met het gehele team VIK en in latere sessies met de projectgroep zijn de scenario's besproken en doorleefd op werkbaarheid, operationele sturing, effectiviteit en efficiëntie. In de strategie is vastgelegd dat het team wendbaar en flexibel wil zijn om de werkzaamheden zo efficiënt mogelijk uit te kunnen voeren en kwetsbaarheden in de toekomst te voorkomen. Als de wereld om ons heen verandert willen wij in staat zijn om mee te veranderen. Dit betekent dat medewerkers niet vast moeten komen te zitten in een cluster maar vrij moeten kunnen bewegen binnen het team. Dit betekent ook dat werk niet altijd een vaste route kent binnen het team; maar opgepakt wordt daar waar de ruimte zit. Een randvoorwaarde is wel dat al het uitgevoerde werk voldoet aan een hoge kwaliteitsstandaard, ongeacht waar deze wordt uitgevoerd.

Het eerste organogram heeft de meest directe aansturing en zicht op het werk. Alle medewerkers kunnen alle taken uitvoeren, dus de efficiëntie is optimaal. Incidenten komen centraal binnen en worden centraal weggezet. Tijdens de sessies bleek echter al snel dat de werkzaamheden binnen VIK elkaar wel overlappen, maar ook een eigen specialisatie vragen. Alle medewerkers inzetten voor alle taken betekent een vermindering van de kwaliteit en uiteindelijk efficiëntie omdat niet iedereen kan excelleren op elk vakgebied. Bovendien zou iedere VIK medewerker alle kennis van alle werkzaamheden en nieuw beleid bij moeten houden in vak dagen en opleidingen, wat ten koste gaat van de inzet.

Organogram 3 lijkt het meest op de huidige vorm van het VIK; eigen clusters waarbinnen het eigen proces van een intern onderzoek of klacht in zijn geheel wordt uitgevoerd. Wellicht zorgt dit voor kwaliteit, maar efficiënt is het niet. Dit beeld wordt bevestigd doordat de werkdruk op dit moment binnen de clusters behoorlijk kan verschillen en niet gelijkmatig kan worden verdeeld. Flexibiliteit om nieuwe ontwikkelingen op te vangen is nauwelijks aanwezig, met name als het valt binnen een cluster dat het al heel druk heeft.

Gekozen is uiteindelijk voor een tussenvorm waarin VIK medewerkers allemaal deel uitmaken van team VIK en daarin alle taken toegewezen kunnen krijgen, maar waarin de eigen specialisatie van de medewerker in eerste instantie leidend is. Maatwerk van het COP zorgt er voor dat het werk gelijkmatiger verdeeld wordt onder de medewerkers. Denk aan een medewerker met als specialisatie het afhandelen van klachten die meehelpt bij een disciplinair onderzoek, een medewerker die veiligheidsonderzoeken uitvoert als specialisatie maar ook een eenvoudige klacht kan oppakken als de werkdruk er om vraagt. Het gekozen organogram geeft vooral de verbinding weer; iedereen heeft zijn eigen specialisatie maar de samenwerking tussen alle onderdelen staat centraal. In de medewerkersmonitor 2020 VIK ENN is ook naar voren gekomen dat medewerkers behoefte hebben aan doorgroeimogelijkheden en meer uitdaging in het werk.



De gekozen LFNP functies

Na de opzet van organogram kunnen er functies aan gekoppeld worden. Ook hierbij is de strategie van het VIK meegenomen, met name de flexibiliteit en wendbaarheid van het team zijn van belang. Het team wil de taken uitvoeren met een hoge mate van generaliseerbaarheid van werkzaamheden en uitwisselbaarheid van werknemers.

Het LFNP advies heeft LFNP functies aan de werkprofielen gekoppeld, de werklast- draagkrachtmeting capaciteit aan het werk. Aan de hand van scenario's heeft het team keuzes gemaakt waar welk profiel het meest efficiënt en effectief ingezet kan worden en hoe de capaciteit onderling verdeeld moet worden in functies om optimaal het werk uit te kunnen voeren.

Een COP is efficiënter en effectiever dan een frontdesk, omdat het centraal stuurt op de werklast en zicht heeft op de capaciteit. Er kan intelligence worden toegevoegd aan een COP.

De meeste adviezen van de LFNP expert liggen in lijn met de landelijke ontwikkelingen van het VIK en passen binnen de strategie van flexibiliteit en wendbaarheid. LFNP functies mogen binnen het team best verschillen, als er op de overlappende elementen maar een stevige verbinding tussen het werk kan worden gevonden. Voor de afhandeling van klachten (werkprofielen 1 en 11) is in het LFNP advies gekozen voor het vakgebied Gespecialiseerde ondersteuning als meest passend. Een GSM-B voor klachtbehandeling en een GSM-C voor klachten coördinator). Een second opinion LFNP advies bevestigt dit advies. Deze keuze wijkt af van de huidige formatie en bezetting, waarin is gekozen voor een BS-A voor klachtbehandeling en een BS-B voor klachten coördinator. Na het doorleven van de scenario's met het team is duidelijk geworden dat de functies van Gespecialiseerd medewerker B en C in de huidige te voorziene situatie van werking COP, minder goed passend zijn binnen de strategie van generaliseerbaarheid van werkzaamheden en uitwisselbaarheid van medewerkers. Ook van deze medewerkers wordt wellicht in de toekomst activiteiten en resultaten verwacht die in de beleidsinzet en praktijkinzet plaats vinden, elementen die in het LFNP advies nog te weinig aan bod zijn gekomen.

Het verschil is deels ontstaan doordat het LFNP advies is opgemaakt vanuit de toen geldende knip en knoop werkwijze LFNP advisering, waardoor de integraliteit van het advies niet goed tot uiting is gekomen. De in de strategie aangegeven richting van uitwisselbaarheid van medewerkers is daardoor niet in voldoende mate meegewogen in het advies. Bovendien is die uitwisselbaarheid pas echt als werkwijze naar voren gekomen bij het opmaken en vooral tijdens het testen en doorleven van de drie scenario's. Pas toen kwam het besef dat door die uitwisselbaarheid, dus het werken VIK breed in andere specialisaties, van medewerkers die (als voorbeeld) klachtbehandeling in hun taak hebben, van deze medewerkers ook andere activiteiten en resultaten verwacht worden. Activiteiten en resultaten die wellicht van invloed zijn op de (door de second opinion nog niet in voldoende mate aanwezig gevonden) beleidsinzet en praktijkinzet als essentiële hoofdbestanddelen van een bedrijfsvoeringspecialist.

Deze verwachting is echter een aanname omdat die specifieke activiteiten en specifieke resultaten hiervoor in deze analyse niet zijn onderzocht en. Deze scenario's waren ten tijde van het opmaken van het LFNP advies immers nog niet bekend.

Naar aanleiding van de resultaten van de keuze op scenario met een COP light, heeft de projectgroep, op grond van werkbaarheid van de uitwisselbaarheid, effectiviteit, efficiëntie en de operationele sturing, voorlopig de invulling van de functie voor klachtbehandelaar en klachten coördinator gelaten zoals in de formatie en huidige bezetting is. Dezen blijven daarom een Bedrijfsvoeringspecialist A en B (i.p.v. GSM-B uit het LFNP advies en second opinion en de GSM-C uit het LFNP advies)[8]. De hierboven genoemde aanname dat de werking van het COP en de uitwisselbaarheid van medewerkers zal leiden tot inzet op beleid en praktijk zoals dat van een bedrijfsvoering specialist, als essentieel hoofdbestanddeel wordt verwacht (zie de second opinion op het LFNP advies), dient gaandeweg de werking van het COP VIK onderzocht te worden. Op basis van dat onderzoek of kan nader LFNP advies worden gemotiveerd of nader besluit worden genomen.

[8] Uit het testen van de scenario's in deze Bedrijfsvoeringsanalyse blijkt dat het definitief vaststellen van de nodige LFNP functies daar een onderdeel van is en niet als apart proces deel op voorhand dient te gebeuren. Integraliteit van LFNP advisering (advisering door de process -flow begeleiders zelf i.p.v. een LFNP expert) kan dit voorkomen. Deze werkwijze en het definitief vaststellen van LFNP functies bij opmaken structuur in Stap 4 (eventueel na testen scenario' s) zijn beide uitkomsten van onderzoek LFNP advisering bij Process-flow door Team Organisatie Ontwikkeling 2020 en overgenomen als werkwijze bij Process-flow.

Het COP

Een COP is een Coördinatiepunt Operationeel Politiewerk. Alle basisteams in de eenheid Noord-Nederland zijn uitgerust met een COP. Het COP is een instrument voor het gebiedsgebonden werken, wat staat voor lokale verankering, gezamenlijke aanpak van veiligheidsproblemen en informatie gestuurd, probleemgestuurd en context gedreven werken. Het COP is een hulpstructuur om het basisteam met een eenduidige werkwijze hiermee op gang te helpen, waarbij - dicht op de uitvoering - de dagelijkse verbinding tussen informatie, werk en capaciteit ervoor moet zorgen dat in de operationele sturing de juiste keuzes worden gemaakt om goede resultaten te behalen.

In basisteams is voor de operationele sturing (zaakscoördinatie basisteambreed) per dagdeel een OPCO verantwoordelijk, die met het mandaat van de teamchef zoveel mogelijk rekening houdt met effectiviteit (doet het er toe) en efficiency (omgaan met capaciteit). Functionele sturing aan het COP en de zorg voor de medewerkers in het COP is in basisteams belegd bij de OE I&S (operationeel expert Intake & Service). De organisatorische coördinatie, dus de formele gezagsverhouding, is binnen de basisteams belegd bij de eigen specialisatie, groepen of clusters.

De activiteiten en resultaten zoals die in deze analyse zijn samengesteld, hebben niet geleid tot een functie OE I&S. Dit komt omdat het ontwerp van een COP voor VIK pas is gedaan nadat het advies LFNP is opgemaakt. In het ontwerp COP ontbreekt dus organisatorische coördinatie (formele gezagsverhouding) in het vakgebied I&S, dit terwijl er in de bezetting (met afplakken) wel een Medewerker I&S is. Ook de organisatorische coördinatie voor het vakgebied Intelligence ontbreekt in het LFNP advies.

Ook andere onderdelen, zoals de DR (districtsrecherche ENN) werken met een COP versie. Het is daarbij belangrijk te realiseren dat het COP geen organisatieonderdeel is, maar een hulpmiddel en een manier van werken. De veranderende samenhang in de afdeling VIK, die is ontstaan door de werkwijze van het scenario COP-light van operationele sturing en de werkwijze van uitwisselbaarheid van medewerkers, dient nog nader uitgewerkt te worden, rekening houdend met de gevolgen voor de verandering in TBV (de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) van VIK medewerkers.

Het COP bij het VIK

Om het COP werkzaam te maken bij VIK ENN, dient de zaakscoördinatie in eerste aanleg die dag voor de gehele afdeling centraal te worden gedaan door een aangewezen persoon, een functie met operationele sturing in het LFNP. Zaakscoördinatie houdt in dat er geen formele gezagsverhouding is tussen degene die aanstuurt en de overige medewerkers en dat de operationele sturing acties op incidenten betreft, in tijd weggezet. In verdere aanleg kan de operationele sturing (zaakscoördinatie en organisatorische coördinatie) plaats vinden in de specialisaties. In de specialisaties vindt ook de formele gezagsverhouding, de toetsing op kwantiteit en kwaliteit van het werk en de P zorg plaats. Nadere ervaring met de werkwijze van het COP is nodig om te zien in welke mate de aangewezen persoon die dag of die week aandacht kan besteden aan de operationele sturing in de eigen specialisatie.

De verdere invulling van uitvoering van het COP (operationele briefing, stappen, werkwijze, proces van Triage, personele invulling) dient nog nader onderzocht te worden. Tevens dienen de werkprocessen (deels) opnieuw beschreven te worden op basis van de sturing op werk, capaciteit en Intelligence. Dat is niet als deel van de opdracht gezien. In het COP nemen in ieder geval plaats het vakgebied Intake & Service, Administratie en Secretariaat, Intelligence en operationele sturing (zaakscoördinatie VIK breed).

De zaakscoördinatie VIK breed vanuit het COP kan gedaan worden door de functies die operationele sturing hebben, zoals operationeel experts TO en eventueel de klachten coördinator. Die medewerker is die dag of die week aangewezen, zonder mandaat teamchef (omdat mandaat niet als onderdeel is gezien van de opdracht en deze niet geregeld is). Door een dag of voor de periode van een week aangewezen te zijn voor de zaakscoördinatie op het COP, heeft de medewerker goed zicht op de dynamiek van het team.

Voor de organisatorische coördinatie van medewerkers vakgebieden Intake & Service en Intelligence wordt apart advies gegeven, immers het LFNP advies heeft vanwege het niet voorkomen van activiteiten en resultaten daarin niet voorzien (de OE I&S is afwezig). De scenario's voor de structuur zijn vervolgens ontworpen op basis van het LFNP advies en getest op operationele sturing, maar niet op het onderscheid tussen zaakscoördinatie en organisatorische coördinatie daarin. Het hiaat werd daardoor later opgemerkt. Maar ook is vastgesteld dat het organiseren van dit hiaat meer oplevert dan het niet ontwerpen en testen van het scenario. Dit alles maakt het LFNP advies dat we hebben ontvangen niet minder gewaardeerd: het maakt alleen wel dat er soms omstandigheden zijn die ons bewegen om het advies met passend organiseren in te vullen. Zie hiervoor de conclusies en het advies.

Het overzicht

De oorspronkelijke situatie

Bij de vorming van de Nationale Politie in 2012 heeft elke eenheid een inrichtingsvoorstel opgesteld. Deze voorstellen zijn opgebouwd aan de hand van een landelijke blauwdruk[9] die destijds is vastgesteld door de Teamchefs VIK en VIK Korpsstaf.

2012

Veiligheid en Integriteit	Leidinggevende Veiligheid & Integriteit		Teamchef C OS	12	OS	1 per eenheid
	Klachtencoördinator	Coordinatie klachtbehandeling	Bedrijfsvoeringspecialist B	10	NOS	1 per eenheid
	Klachtenbehandelaar	Behandeling klachten, inclusief bemiddeling en verzoening	Bedrijfsvoeringspecialist A	9	NOS	tenminste 1 per eenheid
	Administratief medewerker klachtenbehandeling		Administratief en Secretarieel Medewerker	6	NOS	tenminste 1 per eenheid
	Privacy functionaris	Noodzaak (o.a. wettelijk) tot inrichten wordt nog uitgezocht	Bedrijfsvoeringspecialist B	10	NOS	tenminste 1 per eenheid
	Coordinator/adviseur preventie en integriteit	inhoudelijke aansturing onderzoeken en werkzaamheden, preventie en advies integriteit	Operationeel Specialist B	10	OS	1 per eenheid
	Intern onderzoeker	disciplinaire en strafrechtelijke onderzoeken	Operationeel Specialist A	9	OS	tenminste 1 op 1000 fte totale sterkte eenheid (afronden naar boven)
	Veiligheidsonderzoeker	ondersteuning AIVD bij A-onderzoeken; P-onderzoeken; er is vanuitgegaan dat betrouwbaarheids-onderzoeken bij indiensttreding door PDC	Operationeel Specialist A	9	OS	tenminste 1 op 1000 fte totale sterkte eenheid + 1 (afronden naar boven)
	Administratieve ondersteuning veiligheids- en interne onderzoeken		Administratief en Secretarieel Medewerker	6	NOS	tenminste 25% van het aantal onderzoekers (afgerond naar boven)

Ook in deze tijd is afgesproken dat de teams VIK de werkzaamheden van het VIK PDC gaan uitvoeren, hiervoor wordt 55 Fte verdeeld onder de eenheden, VIK ENN krijgt 5 fte toegewezen. Deze fte's bestaan uit Bedrijfsvoeringspecialisten A (BS-A). Aan de hand van de blauwdruk is vervolgens in de eenheden een inrichtingsvoorstel opgesteld voor het nieuw te vormen team VIK. De medewerkers van voorgaande aparte afdelingen hebben naar gelang hun toenmalige functie een LFNP functie toegewezen gekregen en zijn samengevoegd in het team VIK per eenheid. Ieder team heeft geen apart ingerichte afdeling, maar is aanvankelijk wel gestoeld op drie uitvoerende taken: integriteitsonderzoeken, screeningsonderzoeken en de afhandeling van klachten. De capaciteit is dan ook gelabeld aan één van deze taken. Noot hierbij is dat in de eenheden zelf de keuzes gemaakt kunnen worden over de inzet binnen de geleverde capaciteit. Zo is er in de blauwdruk vijf fte Operationeel Specialisten A (OS-A) formatieruimte gecreëerd voor het uitvoeren van veiligheidsonderzoeken in ENN en 5 fte OS-A voor het uitvoeren van disciplinaire en strafrechtelijke onderzoeken. Destijds is in ENN de keuze gemaakt om 7 OS-A medewerkers te koppelen aan Interne Onderzoeken en 3 OS-A medewerkers aan Veiligheidsonderzoeken. Op dat moment een logische keuze, er was immers nog een extra formatieruimte van 5 fte BS-A vanwege de PDC screenings. Eén daarvan wordt toegevoegd als klachtbehandelaar, 4 fte BS-A wordt weggezet als veiligheidsonderzoeker. Dit levert in 2014 onderstaande formatie[10] op voor VIK ENN inclusief de toebedeelde rollen:

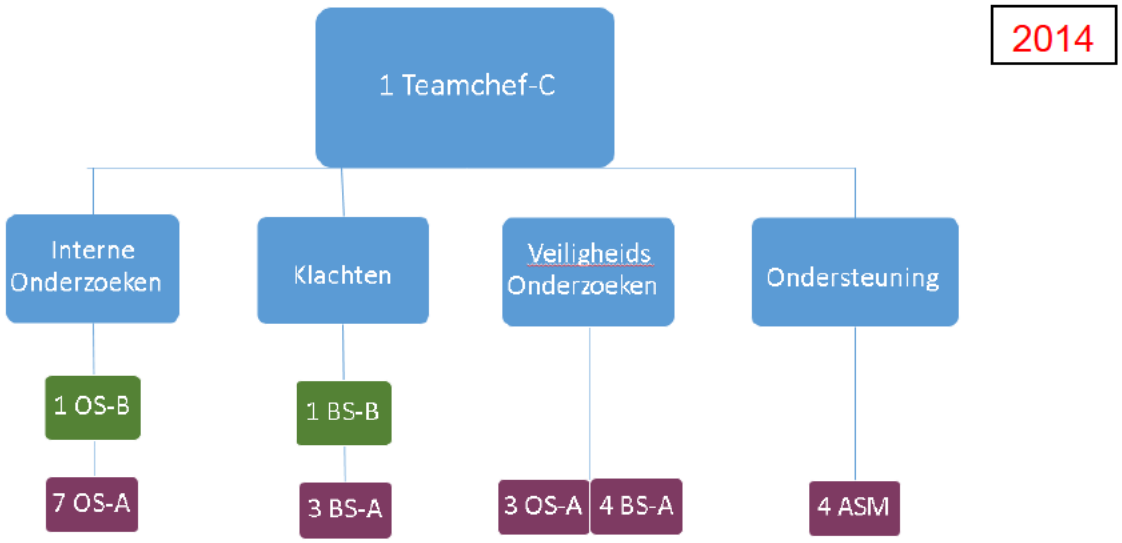
Staf - Veiligheid, Integriteit en Klachten

2014

Functie	rol/taakgebied	SB	NOS	OS	fte
Teamchef C	leiding	12		1	1
Bedrijfs. Spec. B	klachtencoördinator	10	1		1
Bedrijfs. Spec. A	klachtenbehandelaar	9	3		3
Oper. Spec. B	coördinatie/uitvoering interne onderzoeken/preventie	10		1	1
Oper. Spec. A	intern onderzoeker	9		7	7
Oper. Spec. A	veiligheidsonderzoeker	9		3	3
Bedrijfs. Spec. A	veiligheidsonderzoeker	9	4		4
Admin. Secr. Mw. C	administratie	6	4		4
Totaal			12,0	12,0	**24,0**

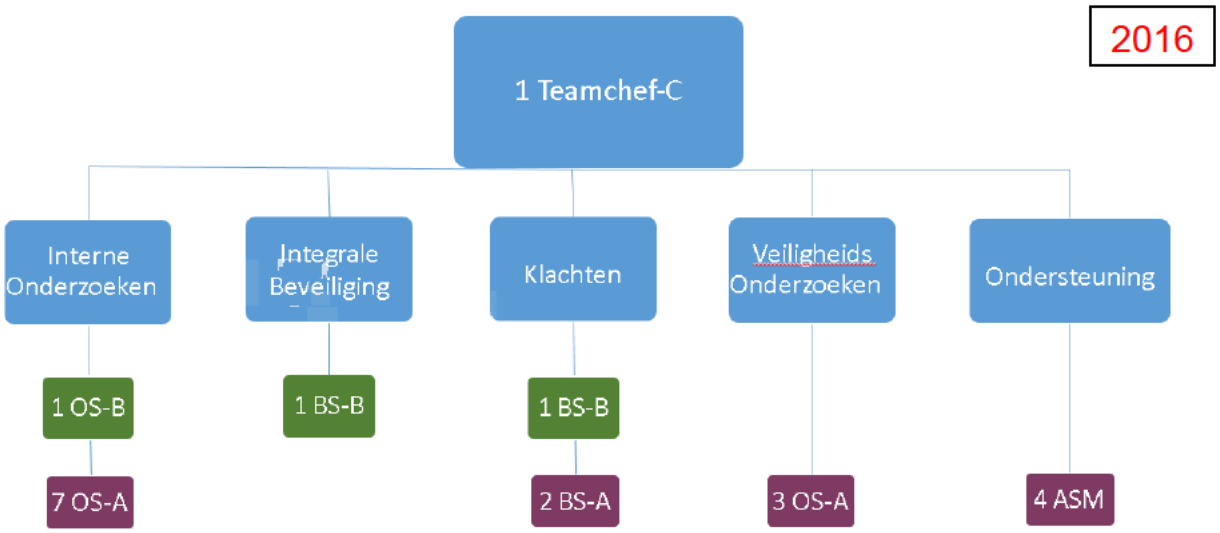
[9] *Inrichtingsplan Nationale Politie* – december 2012
[10] *Formatie NNL* – 20 maart 2014

Weggezet in een organogram is dit het beeld van de formatie in 2014:



Binnen het team VIK zijn geen eigen teams ingericht (werkingsdocument Staf Operatiën), maar vanuit de historie werken de clusters in het geheel hun eigen werkprocessen af en worden zij aangestuurd door de Teamchef. De coördinatoren sturen op de werkprocessen, de beslissingsbevoegdheid ligt bij de Teamchef.

In 2016 is er echter een herverdelingsbesluit genomen[11]. De 55 fte die in eerste instantie aan de eenheden was toebedeeld wordt landelijk op papier weer teruggehaald en herverdeeld. Van de 55 fte wordt 36 fte besteed aan de inrichting aan een VIK PDC, 11 fte aan integrale beveiliging (1 integrale beveiliger per eenheid en een CSO), 5 fte aan het inrichten van een FDO-loket en 3 fte VIK Korpsstaf. Kort samengevat verliest VIK ENN 5 fte Bedrijfsvoeringspecialisten A in de formatie en komt er 1 fte Bedrijfsvoeringspecialist B bij voor de nieuwe taak van Integrale Beveiliging. ENN had echter net als de andere eenheden al wel 5 medewerkers Bedrijfsvoeringspecialist A aan het werk op het team. Het herverdelingsbesluit gaat er vanuit dat dit zich uiteindelijk vanzelf weer oplost als medewerkers met pensioen gaan of vertrekken. De formatie wordt bij team VIK ENN teruggebracht naar 20 fte en vanaf dat moment is de bezetting hoger dan de formatie.
De formatie in 2016 is als volgt. Deze formatie is in 2020 nog steeds actueel:



[11] *Oplegnota KLO herverdeling 55fte 20160607* - 2 augustus 2016

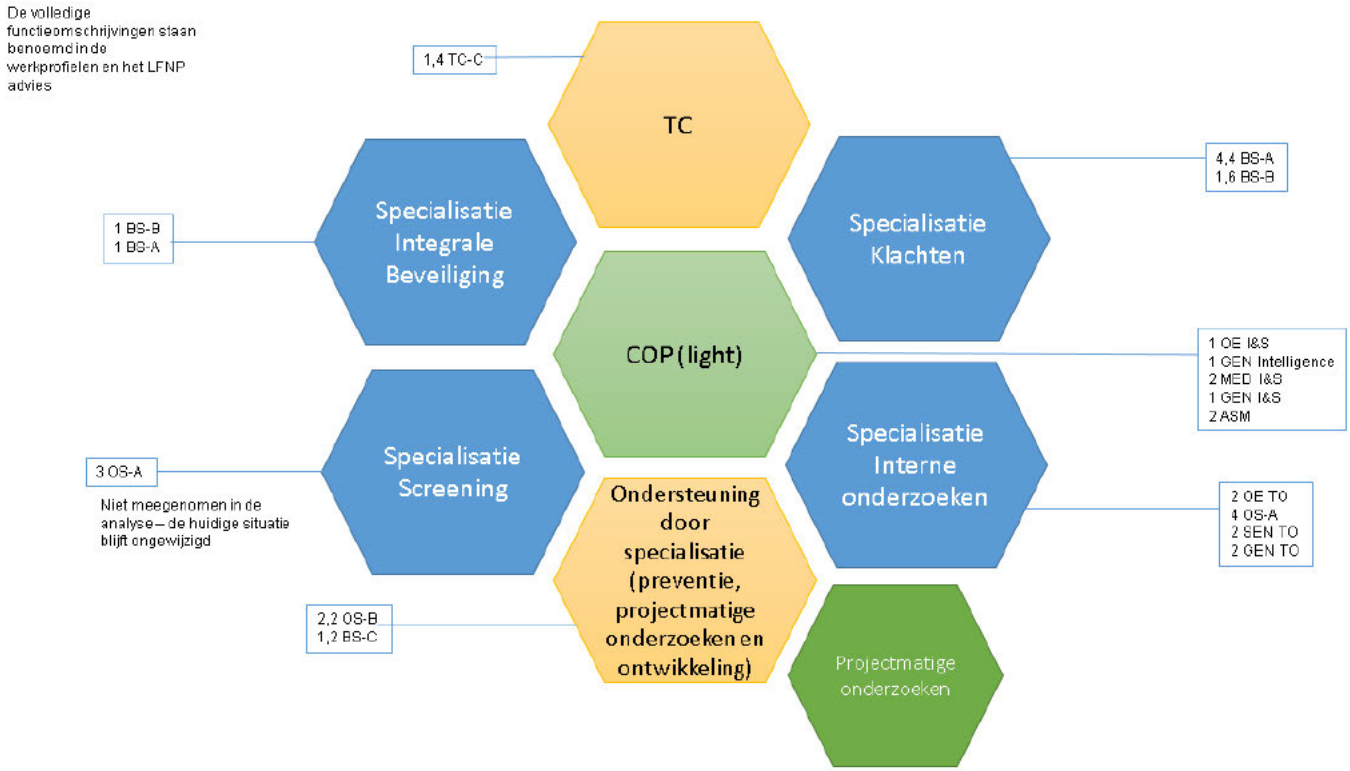
De huidige situatie

In de huidige situatie is het organogram en de formatie niet gewijzigd na 2016. Er wordt wel samenwerking gezocht tussen de clusters, maar deze wordt beperkt door de inrichting en de werkprocessen. Het werkaanbod is sinds 2012 gestaag gegroeid waardoor de werkdruk is toegenomen. De formatie wordt continue aangevuld met tijdelijke werknemers om binnen de clusters het werk en de doorlooptijden te kunnen handhaven. De ruimte voor opleidingen, aanvullende ontwikkelingen of projecten is tot een minimum beperkt, alle focus ligt op het uitvoeren van de going concern. De bezetting van VIK ENN op 21-01-2021 ziet er als volgt uit. Deze bezetting is illustratief voor de bezetting van de afgelopen drie jaar en is noodgedwongen veel hoger dan de formatieruimte:

Functie	Taakgebied	NOS	OS	fte
Teamchef C	leiding		1	1
Bedrijfs Spec B	klachtencoördinator	1		1
Bedrijfs Spec A	klachtenbehandelaar	4		4
Oper Spec A	klachtenbehandelaar		2	2
Oper Spec B	Coördinatie/uitvoering interne onderzoeken		2	2
Oper Spec A	Intern onderzoeker		7	7
Med Intake en Service	Ondersteuner interne onderzoeken		1	1
Oper Spec A	veiligheidsonderzoeker			
Bedrijfs Spec A	veiligheidsonderzoeker	5		5
Oper Expert GGP	veiligheidsonderzoeker		1	1
Sen GGP	veiligheidsonderzoeker		1	1
Sen TO	veiligheidsonderzoeker		1	1
Bedrijfs. Spec B	Integrale beveiliging	1		1
Adm Med	Administratieve ondersteuning	2		2
Oper Spec A	Ondersteuning door specialisatie		1	1
Oper Spec A	TTW staf – niet in het team aanwezig		1	1
Totaal		14	17	31

De toekomstige situatie

Vanuit deze bedrijfsvoeringanalyse is de uitkomst als volgt:



Een totaal aantal van 31 fte, geplaatst in een structuur waarbij verbinding, diversiteit en flexibiliteit het uitgangspunt zijn.

In de huidige situatie voldoet het VIK aan de uitvoering van de kerntaken Klachtbehandeling, Interne Onderzoeken, Integrale Beveiliging en Veiligheidsonderzoeken. In de toekomstige inrichting voldoet het team aan deze kerntaken, maar nu inclusief ruimte voor medewerkers om zich in de breedte maar ook verdiepend te ontwikkelen. Daarnaast is deze toekomstige inrichting in staat om:

- de kerntaak van preventie uit te voeren en het team te leiden richting VIK 2.0, een landelijke ontwikkeling waarbij de organisatie van repressie naar preventie wil groeien
- Een zichtbare signalerende en adviserende rol te vervullen in de eenheid; het VIK kan adviseren bij zowel gesignaleerde trends als vragen vanuit de teams in de eenheid
- een regierol te nemen bij complexere strafrechtelijke onderzoeken en samen te werken met andere teams zoals de DR(R) en DRIO binnen de eenheid, maar ook andere VIK teams in de andere eenheden
- onderzoeken uit te voeren binnen de stelselherziening geweldsmeldingen
- de ombudsfunctionaris te ondersteunen bij het onderzoeken van klachten
- de interne onderzoeken te versterken zoals benoemd in het advies n.a.v. de landelijke audit Interne Onderzoeken[12]

Belangrijker dan deze opsomming is dat het team met de toekomstige inrichting in staat is om mee te bewegen met het werkaanbod en de ontwikkelingen in de organisatie en maatschappij.

Formatie 2012 WAS		Bezetting 2021 IS		Advies analyse 2021 (o.b.v. LFNP advies) WORDT	
Functie	fte	Functie	fte	Functie in specialisatie	fte
Teamchef C	1.00	Teamchef C	1.00	Teamchef	1.40
Admin secr mw	4.00	Admin secr mw	2.00	Admin secr mw	2.00
BS-A	7.00	BS-A (incl 5 screening)	9.00	BS-A	5.40
BS-B	1.00	BS-B	2.00	BS-B	2.60
		OE GGP(screening)	1.00	OE TO	2.00
				OS-A (incl 3 screening)	7.00
OS-A	10.00	OS-A	11.00	OS-B	2.20
OS-B	1.00	OS-B	2.00	Sen TO	2.00
		Sen GGP (screening)	1.00	Gen TO	2.00
		Sen TO (screening)	1.00	Gen I&S	1.00
				Medew I&S	2.00
				Gen Intell	1.00
		Medew I&S	1.00	BS-C	1.20
Totaal	24.00		31.00		31.80

Gearceerde functies in de WORDT lijst komen niet voor in de Formatie 2012

[12] *Contouren vernieuwd stelsel integriteit en interne onderzoeken* - november 2020

Het advies

Begin 2020 is de opdracht uitgegeven om een rapportage aan te leveren met daarin kaders en consequenties voor bedrijfsvoering, inrichting en de daarin opgenomen LFNP functies. De weg naar de oplevering van deze rapportage is langer, complexer en uitdagender gebleken dan aanvankelijk beschouwd. Externe factoren als COVD-19 hebben hieraan bijgedragen, maar ook de realisatie dat een analyse gestoeld op een process-flow te lineair is opgezet. Wij kregen gaandeweg het gevoel dat we de dynamiek van het team en de strategie niet konden vangen in de vooropgezette stappen. Deze analyse is daarom breder opgezet dan aanvankelijk de bedoeling was, maar voldoet hierdoor wel aan de opdracht die is uitgegeven. Deze rapportage geeft een reëel beeld van het team en de toekomst waar we heen willen en moeten als we willen blijven voldoen aan het veranderende en groeiende werkaanbod in de organisatie en de ontwikkelingen in de maatschappij.

Dit rapport geeft allereerst de veranderingen weer waar we zelf in het team aan gaan bouwen. Flexibiliteit, weerbaarheid en verbinding staan hier centraal. Naar buiten toe willen we zichtbaar zijn, onze kennis delen en kennis halen. Integriteit is immers van ons allemaal. Binnen het team willen we slim omgaan met het werkaanbod en onze dienstverlening optimaliseren naar de collega's en burgers toe. Naast deze veranderingen is er een berekening opgemaakt van de functies en de aantallen die nodig zijn om deze werkzaamheden uit te voeren. Wetende dat het team VIK al jaren boven formatief werkt en een bezetting heeft van ongeveer 30 medewerkers, is de uitkomst van de werklastdraagkrachtmeting geen verrassing. Wat daarbij ook overwogen moet worden, is dat in de huidige vorm het VIK de werkbelasting maar net kan dragen. Laat staan dat er ruimte is voor de toekomstige werkzaamheden die er nog bij komen, zoals in de aanleiding van de opdracht benoemd. In de nieuwe vorm die ontwikkeld is naar aanleiding van de analyse, is gezocht naar een optimale efficiëntie en effectiviteit en kan het team alle werkzaamheden weer dragen, ook in de voorzienbare toekomst. Niet alleen komt er ruimte om ons actief op de preventieve taak te bewegen (een speerpunt uit de landelijke review Interne Onderzoeken), we zijn weer een team dat de medewerkers een prettige, veilige werkomgeving kan bieden met mogelijkheden om te leren en te groeien.

Het advies is om uitvoering te geven aan de uitkomsten van deze bedrijfsvoering analyse. In deze analyse zijn we met de medewerkers van VIK in gezamenlijkheid van taak (de going concern) via werk naar functies gekomen en naar een andere vorm van operationele sturing, voor nu en in de periode die nu voorzienbaar is (de growing concern). Een aantal functies in deze analyse komen niet voor in de formatie 2012, sommigen zelfs niet in de huidige bezetting. Alle functies zijn echter nodig om te komen tot een bestendige en duurzame afdeling VIK, om effectief en efficiënt de activiteiten te kunnen uitvoeren, om de doelen en resultaten te kunnen behalen en om de operationele sturing te kunnen organiseren die daarvoor nodig is.

Knelpunten

De knelpunten in deze analyse betreffen de keuze voor het vakgebied voor klachtbehandeling (en daarmee ook de klachten coördinator) en de organisatorische coördinatie in de vakgebieden I&S en Intelligence. Deze knelpunten zijn hieronder voorzien van een advies.

<u>Vakgebied voor klachtbehandeling</u>
Voor klachtbehandeling en klachtcoördinatie heeft het LFNP advies gevolgen voor de passendheid van de functies met de toekomstige situatie. Eerder is gebleken dat gezien de werkwijze van uitwisselbaarheid van medewerkers, in combinatie met de werkwijze van een COP, er een andere samenhang is ontstaan tussen de functies VIK breed. Na het doorleven van de scenario's met het team is duidelijk geworden dat de functies van Gespecialiseerd medewerker B en C te beperkt zijn om te passen binnen de strategie van generaliseerbaarheid van werkzaamheden en uitwisselbaarheid van medewerkers. Er mag best verschil zitten in functies als er maar een stevige verbinding tussen de verschillende werkzaamheden van het VIK kan worden gevonden. Deze verbinding ontbreekt bij de geadviseerde functies. Dit verschil is met name ontstaan doordat de bedrijfsvoeringanalyse is opgesteld vanuit een breder perspectief dan het LFNP advies. Totdat er een breed gedragen landelijk advies komt of een landelijke beslissing wordt genomen over deze functie, nemen wij dit advies niet over en kiest het team voor de bedrijfsvoeringspecialist B en A op deze plek. Dit is in lijn met de afspraak tussen projectleider en projectgroep leden vooraf aan de start van het project dat aanpassingen in de organisatieontwikkeling van de staf afdeling VIK ENN die op basis van deze bedrijfsvoering analyse zijn gemaakt, geen (dwingende) consequenties hebben voor die medewerkers die in de huidige bezetting werkzaam zijn.

<u>Organisatorische coördinatie</u>
In de strategie is bepaald dat het team de resultaten wil bereiken door een grotere mate van uitwisselbaarheid van medewerkers. Het LFNP advies in deze analyse heeft duidelijk gemaakt dat voor sommige activiteiten en resultaten andere functies uit het LFNP meer passend zijn dan formatief of in de bezetting aanwezig zijn. Uit het testen van de scenario's is vervolgens gebleken dat een COP voor de afdeling VIK een werkbaar, effectief en efficiënt middel is. In het COP vindt de zaakscoördinatie plaats.

Hiervoor worden medewerkers aangewezen met operationele sturing, te vergelijken met een OPCO op de basisteams ENN. De organisatorische coördinatie en P zorg voor de medewerkers van het VIK blijft bij de specialisaties. Dit geldt ook voor het toetsingselement van kwaliteit van werk en kwantiteit op inzet. Voor een aantal specialisaties is de organisatorische coördinatie een knelpunt, doordat pas na het uitbrengen van het LFNP advies de scenario's zijn doorlopen en een COP als uitkomst naar voren kwam. Het LFNP stelt dat medewerkers I&S en medewerkers Intelligence organisatorische coördinatie moeten hebben binnen hun eigen specialisatie. Maar een OE I&S en/of een OE Intelligence zijn niet opgenomen in het advies en de vraag is of er binnen het VIK wel behoefte is aan deze medewerkers, behalve als het gaat om deze LFNP taak van organisatorische coördinatie.

Vakgebied Intake & Service
Voor Intake & Service medewerkers ligt de niet formele gezagsverhouding (zaakscoördinatie) bij de aangewezen medewerker met operationele sturing binnen het COP. Dit is de OE TO en/of de BS-B. Voor de organisatorische coördinatie heeft het VIK ook in de toekomst geen eigen medewerker zoals een OE I&S. Het advies is om nader onderzoek te (laten) doen naar de mogelijkheden van passend organiseren van de organisatorische coördinatie binnen de specialisatie Intake & Service, als onderdeel van het COP VIK. Bijvoorbeeld door een OE I&S van een van de basisteam of diensten. Immers het betreft hier 3 fte. Een andere optie is om te onderzoeken of de organisatorische organisatie ook buiten de specialisatie belegd kan worden binnen het team VIK, bij de OE TO. De districtsrecherche en het team Zeden zouden hier als voorbeeld kunnen dienen. Deze teams maken gebruik van een COP en medewerkers I&S, zonder organisatorische coördinatie in de eigen specialisatie.

Vakgebied Intelligence
Voor Intelligence medewerkers ligt de niet formele gezagsverhouding (zaakscoördinatie) ook bij de aangewezen medewerker met operationele sturing binnen het COP, maar voor de organisatorische coördinatie heeft het VIK ook in de toekomst geen eigen medewerker zoals een OE Intelligence. In de basisteams ligt de organisatorische coördinatie van deze medewerkers bij het DRIO, het advies is dan ook om te onderzoeken of de invulling van deze functie binnen het VIK (met passend organiseren) net als op de basisteams gedaan kan worden vanuit het DRIO, met dezelfde werkwijze van operationele sturing. Een tweede mogelijkheid is om te onderzoeken of de organisatorische coördinatie net als hierboven benoemd buiten de specialisatie belegd kan worden binnen het team VIK.

Passend organiseren

Het uiteindelijke advies aan het team VIK is om naar aanleiding van dit rapport te starten met de veranderopgave en te bouwen aan een toekomstbestendig VIK, en aan de opdrachtgever om het team hierin te ondersteunen zodat de benodigde kwaliteit en kwantiteit wordt gerealiseerd. In een korte termijn realisatieplan kunnen de eerste snelle opbrengsten worden geïnventariseerd en daarna uitgevoerd. In een verdere verkenning kan naar specifieke mogelijkheden gekeken worden op de lange termijn. Bijvoorbeeld de mogelijkheid van een flexibele poule vanuit de eenheid gebaseerd op mogelijkheden voor mobiliteit of persoonlijke ontwikkeling van medewerkers tot het uitwerken van deze analyse naar een Process-Flow of om te dienen als bron daarvoor. Landelijk kan deze analyse, als foto van het beeld zoals die in de eenheid Noord-Nederland bestaat, bijdragen aan de ontwikkelingen van VIK bij de Nationale Politie of van de onderscheidende vakgebieden.

Nieuwe organisatieontwikkelingen, zoals Politie in Beweging, kunnen oplossingsrichtingen ondersteunen of meer inzichten geven. De gedachte achter Politie in Beweging zorgt ervoor dat de tijd rijp is om flexibel te organiseren, dus niet alleen via de hark. Vormen van passend organiseren geven hiervoor oplossingsrichtingen om te bewegen met de bezetting. Hier kan nader onderzoek naar gedaan worden en HRM advies gevraagd worden. De opgave van VIK leent zich ervoor, het talent is in de afdeling aanwezig en in de eenheid, maar bovenal heeft deze analyse aangetoond dat de teamkracht van het VIK die er voor nodig is om te bewegen, aanwezig is.

Bijlagen

Bijlage I **Validatierapportage werklast draagkracht meting WLDK (**5.1.2.e[redacted]

Bijlage II **second opinion LFNP advies werkprofiel 1 klachtbehandeling** 5.1.2.e[redacted]**)**

Ons Morele Kompas
Staf ZWB
Politie ZWB
Campagnefilm
Maart 2021
5.1.2.e [redacted], VIK

Privé Bevragingen Politiesystemen

Spoorboekje Gespreksleider

Praktijkrelevante context / Inleiding / Aanleiding:

Een aantal 'ingrediënten' hebben gezorgd voor een aanzet om met elkaar hierover het Goede Gesprek te willen voeren. Ongeacht de functie van de werknemer binnen onze organisatie.

- *Veranderende Wetgeving Privacy*
- *VIK (interne) onderzoeken: disciplinaire maatregelen (versus/i.c.m. LEREN)*
- *AIVD/VIK VO-P onderzoeken: weigering VGB (versus/i.c.m. LEREN)*
- *MEOS: 24/7 vele bevragingsmogelijkheden (BVH, LGI)*
- *Handreiking Bevragen Politiesystemen (zie bijlage 1., link in bijlage 2.)*
- *Mail Privé Bevragingen d.d. 15 juli 2020 (voormalig) EC Hanneke Ekelmans (zie bijlage 2.)*
- *Campagnefilmpje met drie verhaallijnen op USB als onderwijsleermiddel (zie bijlage 3.)*
- *DOEL: Bewustwording en het richten van ieders Morele Kompas op dit onderwerp (LEREN).*

Lesklimaat:

- *Formuleer het lesklimaat in termen van vrijheid en inbreng van de deelnemers. LEREN staat centraal.*
  Samen richt je ieders Morele Kompas.
  Dit door over ons werk te praten… want praten over politiewerk is ook politiewerk! Het is geen preek ter correctie…
- *Telefoons gaat uit / op stil.*
- *Maak afspraken als het gaat om creëren van een veilige leeromgeving waarin iedereen zijn mening mag en kan geven.*
- *Wat persoonlijk gedeeld wordt blijft binnen de groep. Uiteraard binnen de kaders van de wetgeving.*
- *Laat elkaar uitpraten, respecteer elkaars mening, stel je oordeel uit, luister aandachtig, toon begrip (voor de emotie) en wees nieuwsgierig. Benoem deze items en zet jezelf daarmee duidelijk in de rol van de gesprekleider / dagvoorzitter.*
  Het genoemde doel kan enkel bereikt worden als deze kaders worden bewaakt!

POLITIE

- *Stel de groep 'slim' samen. Voorbeeld: Een buitenstaander of leidinggevende kan mensen figuurlijk de mond doen snoeren! Binnen het 'eigen' cluster voelt men zich normaliter vrij(er) om de eigen mening te delen. Heb je wel of geen behoefte van de aanwezigheid van een HR adviseur? Deze kan zeer waardevol zijn als objectieve deelnemer/begeleider met tips en tools.*
- *Het filmpje kan 'scherpe' reacties geven. Voorbeelden:*
  "Dan gaat mijn telefoon uit buiten diensttijd en zie ik niets meer",
  "Ik wil toch weten of de scooter die ik wil kopen gestolen is?",
  "Ik wil weten wie het nieuwe vriendje van mijn dochter is",
  "Ik solliciteer de komende jaren niet meer, want dan ben ik ook de sigaar".
  Toon begrip voor de getoonde reactie/emotie, en vertaal de opmerking door deze te ontleden en vragen te stellen zoals:
  Is er een directe urgentie of zijn er goede alternatieven?
  Zijn er open bronnen beschikbaar?
  Is het werk gerelateerd?
  Kan ik de vraag/melding doorspelen naar bijvoorbeeld het OC of de wijkagent?
  Wat zegt de wetgeving hierover?
  Is het enkel nieuwsgierigheid? Nut en noodzaak?
  Moet ik het melden?
  Leg ik het vast in onze systemen?
  Werk toe naar '<u>samen</u>' erover praten i.p.v. ik – zij of het te willen overtuigen van elkaar.
- *MACCC: Motiveer de aanwezigen deel te nemen aan het gesprek, Analyseer wat je hoort en ziet, Coach waar het past, Corrigeer waar het moet, Complimenteer waar het kan.*

Organisatie:

Kondig het te bespreken item (Privé Bevragen Politiesystemen) vooraf aan. Bijvoorbeeld via de mail waarmee je de genodigden tevens kunt prikkelen met een stukje info of een stelling. Bijvoorbeeld: "Ik ben 24/7 politieman/vrouw dus mag 24/7 bevragen". Tevens zou je een link of bijlage kunnen toevoegen van de **Intranet Handreiking raadplegen politiesystemen.** *Deze is hieronder gevoegd als bijlage1.*
Maak een opstelling in de ruimte waarbij:

- *Een (TV) scherm door iedereen te zien is.*
- *Iedereen elkaar kan zien bij het Goede Gesprek na het introductie/ voorlichtingsfilmpje. (ver)Zet de stoelen in een cirkelopstelling of in een U vorm. Bij voorkeur zonder tafels als 'fysieke barrière'.*
- *Het te vertonen campagne filmpje kent drie waarheidsgetrouwe verhaallijnen, is dus de harde realiteit en geen verzinsel. Benoem dat. Deze worden verteld door acteurs. Ga niet in op speculaties wie het zou kunnen betreffen. Geef aan dat het filmpje, zoals ook in beeld te zien, alleen voor intern gebruik is.*

- *Afhankelijk van het aantal aanwezigen kun je na vertoning van het filmpje zo nodig opsplitsen in kleinere groepjes. Zorg wel dat een groepje een gespreksleider heeft die deze rol kan dragen en vooraf dus ook hierin meegenomen is. Stel zelf de groepjes samen, dan kun je rekening houden met de verschillende rollen en/of karakters van de aanwezigen.*
- *Zorg voor een flipover. Dat geeft je ruimte zaken op te schrijven die je belangrijk vindt of bij het ophalen van de eerste reacties. Dat geeft naast geluid ook beeld!*

Werkwijze gespreksleider:

Chronologische opbouw:

- *Verduidelijk ieders rol van dit moment, introduceer een eventuele aanwezige HR adviseur.*
- *Vraag de aanwezigen: Hoe zit iedereen er bij? Spannend, nieuwsgierig? Nodig uit: voel je vrij je mening te geven.*
- *Start met de toelichting / aanleiding waarom je het "Het Goede Gesprek" wilt voeren over Privé Bevragingen Politiesystemen. Dit kun je ook deels vooraf (per mail) doen in een persoonlijke uitnodiging naar de groep (zie organisatie). Hiermee zorg je dat iedereen het beoogde doel helder krijgt.*
- *Toon het filmpje. Observeer wat het met de aanwezigen doet, is er reactie? Neem dit mee naar het vervolg.*
- *Vraag na vertoning direct de eerste reacties (noteer kernwoorden op een flipover):*
  Wat doet het met jou?
  Welke vragen roept het op?
  Zelfreflectie?
  Ik zag jou tijdens de film reageren (bv lachen)… kun je daar iets over zeggen?
  Geef als het stil blijft zelf een voorzet wat het met jou deed. Maak je onderdeel van het geheel!
  Geef niet als steeds als eerste antwoord, maar betrek direct iedereen in het gesprek. Nodig uit!
- *Zo nodig opsplitsen van de groep. Spreek tijdstippen af. Bespreek wat ze gezien hebben. Laat iedereen een item benoemen wat hem/haar op is gevallen of wat er uit sprong. Stuur op ieders morele kompas, (je eigen normen en waarden, onze wetgeving, beroepscode politie) en wat betekent dat voor jou?*
- *HR adviseurs kunnen functionele interventies plegen door in te haken, kijkend naar bewustwording en LEREN.*
- *Afsluitend: wat levert dit voor eenieder op? Gedragsverandering? Vervolgafspraak? Wat hebben we te doen? Voorbeeld: soortgelijke dilemma's als item op de agenda toevoegen.*
- *Bedank iedereen voor de inbreng. Je deur staat altijd open!*

Bijlage 1: Intranet Handreiking raadplegen politiesystemen:

Handreiking voor het raadplegen van politiesystemen

Primair raadplegen we de politiesystemen alleen als dat noodzakelijk is voor de uitoefening van onze functie en gebruiken we de politiesystemen niet voor privézaken of onze eigen nieuwsgierigheid. De regels lijken duidelijk, maar toch is het niet zo zwart-wit. Wat als je buiten dienst-tijd een verdachte situatie ziet? Mag je dan een persoon of kenteken natrekken? Of wat als je familieleden betrokken zijn geraakt bij een strafbaar feit?

Elke collega kan te maken krijgen met een dilemma waarbij hij of zij in de verleiding komt om de politiesystemen voor oneigenlijke doeleinden te raadplegen. Maar de informatie uit het politiesysteem levert je niet altijd de verwachte antwoorden. En kun je nu ook echt wat met die informatie? Denk bijvoorbeeld aan het nieuwe vriendje van je dochter, waar je een slecht gevoel bij hebt. Als de jongen niet in het systeem voorkomt, is jouw onderbuikgevoel dan weg? En wat als hij wel voorkomt, wat kun je dan met deze informatie?

Deze handreiking heeft zeker niet tot doel om alleen de regels uit te leggen. De handreiking kan je helpen in je afweging of het raadplegen van systemen wel zo handig is in de situatie waar je mee te maken hebt. Als je met een dilemma worstelt en je voelt de neiging om informatie in de politiesystemen op te zoeken, dan is het goed om dat met je leidinggevende te bespreken. Iedere collega kan vroeg of laat met een dilemma te maken krijgen, dus je bent zeker niet de enige! Samen met je leidinggevende kun je een andere oplossing zoeken. Deskundigen kunnen je daarbij helpen, denk aan de afdeling Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK), de vertrouwenspersoon, bedrijfsmaatschap-pelijk werk etc. Kijk op de onderwerppagina Beroepscode onder 'In gesprek' voor een volledig overzicht.
Daarnaast is deze handreiking bedoeld als uitnodiging om gezamenlijk het gesprek aan te gaan over het raadplegen van politiesystemen. Wat zouden je collega's in een soortgelijke situatie hebben gedaan? Wat zouden andere mogelijkheden kunnen zijn in die situatie? Zo houden we elkaar scherp en leren we van elkaar.

Uitlegbaar en verklaarbaar, open en transparant

Zorg dat je te allen tijde kunt uitleggen waarom je de politiesystemen hebt geraadpleegd. Als politieambtenaar heb je de professionele ruimte om zelf een afweging te maken en te beslissen. Dit maakt echter wel dat je je afweging kunt uitleggen en verklaren. Het zonder na te denken raadplegen van systemen is meestal niet te verklaren, dus wees daar terughoudend in. Als je de afweging hebt gemaakt om het systeem wel te raadplegen, zorg dan dat je de raadpleging ook registreert. Of meld het bij je leidinggevende. Daarmee ben je open en transparant en voorkom je dat het later onduidelijkheid oplevert.

Beroepscode en themabladen

Meer informatie over ons doen en laten, tijdens het werk en in privétijd, vind je in de Beroepscode. In de bijbehorende themabladen zijn onderwerpen verder uitgewerkt, waaron-der 'Omgaan met Informatie'. Hierin staan een aantal voorbeelden van dilemma's waar een politiecollega mee te maken kan krijgen.

Houd bij het raadplegen van systemen rekening met het autorisatievoorschrift (een autorisatie wordt aan de ambtenaar van politie toegekend ter uitvoering van de onderdelen van de politietaak waarmee hij is belast) en de geheimhoudingsplicht (de ambtenaar van politie voor wie politiegegevens ter beschikking staan, is verplicht tot geheimhouding tenzij er een verstrekkingsgrondslag is (zie Verstrekkingenwijzer Wpg op Intranet).

	Need to know	Werk gerelateerd	Nice to know	Persoonlijk dilemma	Persoonlijk voordeel
Waarom wil ik de politiesystemen raadplegen?	Ik ben aan het werk.	Ik ben betrokken bij mijn werk (24/7 politiemens).	Ik ben nieuwsgierig.	Ik ben persoonlijk of emotioneel betrokken in deze situatie.	Ik heb persoonlijk voordeel van de politie-informatie.
Wat is de situatie?	• Ik ben aan het werk. • Ik ben bezig met mijn eigenlijke taak. • Ik heb de benodigde autorisaties.	• Ik ben niet aan het werk, of in ieder geval niet met mijn eigenlijke taak bezig. • Ik heb de benodigde autorisaties. • De situatie is werk gerelateerd (bijvoorbeeld ik zie een verdachte situatie). • Ik heb er geen persoonlijk belang bij en heb geen persoonlijke relatie met eventuele betrokkenen.	• Ik heb de informatie niet nodig voor het uitoefenen van mijn functie. • Ik heb er geen persoonlijk belang bij en heb geen persoonlijke relatie met eventuele betrokkenen. • Ik wil graag weten wat er is gebeurd. • Ik heb niet de intentie om de informatie met derden te delen.	• De situatie is privé gerelateerd. • Ik heb een persoonlijk belang bij de situatie. • Ik heb te maken met een (sterke) emotie in de privé-sfeer. • Er bestaat een risico op belangenverstrengeling werk – privé. • Het levert een dilemma voor mij op. • Ik heb niet de intentie om de informatie met derden te delen.	• Ik raadpleeg de systemen voor oneigenlijke doeleinden. • Ik heb de intentie de informatie te delen met derden (criminelen, media, inlichtingendiensten, bedrijven etc.). • Het levert mij voordeel op (financieel, status etc.). • Ik word bedreigd, gechanteerd of onder druk gezet.
Wat laat ik meewegen in mijn beslissing?	Ik heb de informatie uit de politiesystemen nodig voor het uitvoeren van mijn functie.	• Ga ik zelf de politiesystemen raadplegen? • Kan ik ook iets anders doen? Bijvoorbeeld een melding maken of het overdragen aan een collega?	• Waarom wil ik dit weten? • Kan ik iets met de politie-informatie?	• Kan ik iets met de politie-informatie? • Wat als een persoon niet voorkomt in het systeem, ben ik dan gerustgesteld?	• Ik heb er persoonlijk voordeel bij.
Wat doe ik?	Ik leg zoveel mogelijk vast wat ik raadpleeg.	• Ik leg vast wat ik raadpleeg. • Ik heb het er over met mijn collega's en/of leidinggevende, zodat we elkaar scherp kunnen houden en van elkaar kunnen leren.	Ik ga de politiesystemen niet raadplegen.	• Ik ga de politiesystemen niet raadplegen. • Ik bespreek de situatie met mijn leidinggevende en samen zoeken we naar een oplossing.	• Ik ga de systemen niet raadplegen. • Als ik (ongewild) betrokken ben geraakt bij een ongewenste situatie, dan bespreek ik dat met mijn leidinggevende en samen zoeken we naar een oplossing.
Legitimiteit	Raadplegen van de politie-systemen is legitiem.	Raadplegen van de politie-systemen kan zowel legitiem als niet legitiem zijn. Heb het er eens over met elkaar. Wat vinden je collega's?	Raadplegen van de politie-systemen is niet legitiem.	Raadplegen van de politie-systemen is niet legitiem en het gaat je waarschijnlijk ook niet helpen.	Raadplegen van de politie-systemen is niet legitiem.

POLITIE

Bijlage 2: Mail EC Hanneke EKELMANS

Verzonden: woensdag 15 juli 2020 **Onderwerp:** Mail privé bevragingen

Beste collega's,
Het raadplegen van politiesystemen voor privé doeleinden is strafbaar en kan een ernstig disciplinair vervolg hebben. Dat weten jullie allemaal.
Toch ben ik afgelopen halfjaar herhaaldelijk geconfronteerd met casussen die dit onderwerp raken en de zeer ingrijpende gevolgen hiervan voor zowel de medewerker als de organisatie. In deze mail wil ik nogmaals de nullijn bevestigen. En jullie vragen dit onderwerp in jullie DMT en met de collega's actief te bespreken.

De normale gang van zaken is helder. Een medewerker mag het systeem ten alle tijden bevragen voor het werk. Hij of zij kan de bevraging verantwoorden en legt die ook vast. Alle andere bevragingen, bijvoorbeeld informatie zoeken over jezelf, familie, vrienden de buren of kennissen mag niet en kan gezien worden als computervredebreuk, een strafbaar feit dus. Het OM kan overgaan tot vervolging en doet dit ook. Ook is er dan meestal sprake van plichtsverzuim en kan er een disciplinaire maatregel volgen.

Er is de laatste tijd veel over dit onderwerp gesproken en geschreven en zeker over de impact ervan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het niet verstrekken van een Verklaring van geen bezwaar (VGB) door de AIVD. Collega's die mogelijk schade oplopen en niet op de functie kunnen worden geplaatst die zij ambiëren. Afdelingen die vacatures opnieuw moeten opstellen, collega's die geconfronteerd worden met een disciplinaire maatregel, collega's die aangeven uit 'angst' niet mee te solliciteren naar vacante functie et cetera.

Uit gesprekken die wij vanuit de eenheidsleiding met verschillende medewerkers hebben gevoerd, blijkt dat er verwarring is over het raadplegen van systemen voor privé doeleinden en het raadplegen van die systemen buiten diensttijd. In het laatste geval is het best mogelijk om politiesystemen te raadplegen als het aan de eerder beschreven criteria voldoet namelijk: alleen voor doeleinden die in de wet (artikel 3 en artikel 6 Wet Politiegegevens) staan, voor de jouw opgedragen politietaak, je het kunt verantwoorden en hebt het vastgelegd. Alle andere raadplegingen zijn nadrukkelijk niet toegestaan.
Uit de genoemde gesprekken is ook naar voorgekomen dat het raadplegen van de politiesystemen voor privé doeleinden voor velen de normaalste zaak van de wereld is. Dat kan ook te maken hebben met de huidige tijd, waarin het 'googlen' van informatie voor iedereen heel gebruikelijk is. Ook geven collega's aan dat het in hun team geen onderwerp van gesprek is.

De afdeling communicatie is samen met het team Veiligheid, Integriteit en Klachten een brede communicatie aan het voorbereiden en hoopt daar in september mee naar buiten te kunnen komen. Daarbij willen zij ook medewerkers betrekken die direct bij dit onderwerp zijn betrokken.

Mijn verzoek aan jullie is om dit in jullie district, dienst, team, afdeling nu al bespreekbaar te maken en daarbij nogmaals de nul norm te bevestigen.
Bespreek deze mail in jullie management team en betrek daarbij de operationeel leidinggevenden zodat zij op de werkvloer hierover het gesprek kunnen voeren. Dit onderwerp vraagt continue aandacht en gesprek.

Ik heb de handreiking over het raadplegen van de politiesystemen bijgevoegd. Deze is overzichtelijk en helpt om de goede keuzes te maken.
https://intranet.politie.local/downloads/1204/handreiking-tabel-politiesystemen-met-links-vik-toolkit.html

Tot slot wil ik nog vermelden dat er binnen een andere eenheid een pilot loopt met een systeem dat a typische bevragingen signaleert en samenbrengt. Deze pilot is recent door de korpsleiding verlengd en ik ga er vanuit dat op niet alle te lange termijn deze methodiek landelijk zijn weg zal gaan vinden. Laten we ons nu inspannen om vervelende gevolgen in de nabije toekomst te voorkomen.

Met vriendelijke groet,
Hanneke Ekelmans

Bijlage 3: Het Campagnefilmpje

- Op USB aan te leveren. NB: Verboden te dupliceren, opnames te maken etc.
- Content: Drie waarheidsgetrouwe verhaallijnen van collega's die iets is "overkomen". De verhalen worden verteld door acteurs en zijn aangevuld met enkele toepasselijke beelden.

Eenheid Zeeland-West-Brabant
Staf | Team Politieprofessie | Dienstverlening

M E M O

Van: 5.1.2.e
06 5.1.2.e
5.1.2.e @politie.nl
Functie: 5.1.2.e Dienstverlening & Slachtofferrechten
Namens: Marten Siderius, portefeuillehouder Dienstverlening & Slachtofferrechten
Datum: 30-03-2021
Onderwerp: Stand van Zaken IB(B) meedelen ter kennisneming
Ten behoeve van: EMO / ELO

1. Omschrijving:

In november 2015 is de EU-richtlijn minimumnormen slachtoffers vastgesteld, met daarin opgenomen de individuele beoordeling van slachtoffers.
Op 1 juni 2018 is de wijze van beoordelen en de maatregelen die moeten zorgen voor bescherming van kwetsbare slachtoffers eenduidige geregeld bij het OM en de politie in Nederland. (IB fase 1) (verankerd in Wetboek van Strafvordering Slachtofferrechten en Besluit Slachtoffers) Om ervoor te zorgen dat aan de wettelijk bepaalde taak kon worden voldaan bij de politie, is voorafgaand aan de invoering een kwaliteitsslag gemaakt met opleidingen, ketenbrede e-learning, profcheck, interviews en werkgroepen onder de medewerkers die met IB te maken gaan krijgen. Deze medewerkers zijn veelal alle medewerkers die aangiften opnemen en te maken kunnen krijgen met kwetsbare slachtoffers. Het Ministerie van J&V heeft bij afsluiting van het implementatietraject een budget ter beschikking gesteld aan de politie-eenheden waar indertijd per BT in onze eenheid ongeveer 1 FTE I&S[1] ter beschikking is gesteld om de goede uitvoering en borging van IB(B) te borgen.
De praktijk leert dat de ophoging niet/nooit/onvoldoende is gebruikt voor de borging van het IB(B) proces, maar louter gebruikt wordt voor alle reguliere werk.
In tegenstelling tot de andere eenheden is in 2018 ook Opsporing en RSC in onze eenheid meegenomen. Opsporing en RSC hebben indertijd geen ophoging van hun formatie gekregen.

2. Inspectierapport

Op 27 september 2021 heeft de Inspectie V&J naar aanleiding van hun onderzoek naar de implementatie van IB in de politie-eenheden een rapport opgeleverd, genaamd “Een kwetsbaar Recht”.
In het rapport wordt aangegeven dat ten aanzien van de politie er sprake is van een goed uitgewerkt werkproces en breed opgezet implementatietraject. De werkinstructies en digitale infrastructuur zijn grotendeels op orde. De ontwikkelde training die aan de eenheden is aangeboden had als doel dat alle doelgroepen op de hoogte zijn van de nieuwe werkwijze binnen het thema “beoordelen en beschermen van slachtoffers”. De Inspectie concludeert echter ook dat met de wijze waarop de politie vorm geeft aan de IB, onvoldoende systematisch en structureel aandacht wordt besteed aan de (potentiële) kwetsbaarheid en beschermingsbehoefte van een slachtoffer. Dit
betekent voor de burger die slachtoffer is geworden van een strafbaar feit dat hij of
zij soms onvoldoende goed geholpen wordt. De wijze waarop de IB in de praktijk wordt toegepast kent grote verschillen. De Inspectie ziet hiervoor de volgende oorzaken:

- politiemedewerkers hebben beperkte kennis van de IB door het ontbreken van een adequate of gevolgde opleiding
- de werkwijze IB is gebrekkig in de organisatie verankerd door het grotendeels

[1] Brief Directoraat Politie aan KC. Betreft het toekennen van landelijk 124 FTE Mw I&S Sk6 aan de basisteams ten behoeve van IB. 4 Oktober 2017. Kenmerk 2128711. Aanvullende opdrachtbrief van L. Kok en Strategisch advies van HRM (2017).

ontbreken van sturing en borging waardoor de werkwijze nauwelijks wordt bijgesteld.
- Ten slotte stelt de Inspectie vast dat mede doordat de training maar beperkt is gevolgd, de beoogde cultuuromslag slechts gedeeltelijk lijkt te zijn geslaagd.

Afsluitend: Ten aanzien van het contact met ketenpartners OM en Slachtoffer Hulp Nederland constateert de Inspectie dat de politie soms onvoldoende gebruik maakt van de kennis en expertise van deze partners en daardoor de slachtoffers ook bijvoorbeeld onvoldoende informeert over de dienstverlening door SHN. Ook de overdracht naar en het contact met de partners OM en SHN is onvoldoende goed ingeregeld. Dit rapport geeft dus haarfijn aan wat er niet goed gaat.

De inspectie V&J heeft aan de hand van deze bevindingen geadviseerd om te komen met een plan van aanpak aangaande de aangehaalde verbeterpunten. Dit plan van aanpak is centraal vanuit de portefeuille Dienstverlening opgepakt en o.a. door de projectleiders Dienstverlening in het land tot stand gekomen. Er ligt nu een goed conceptverbeterplan / plan van aanpak die, zoals het er nu voorstaat, vanaf september kan gaan indalen in de basisteams. Omdat al eerder is geconstateerd dat het vooral op gedrag en houding zit of IBB wel/niet wordt toegepast is het ook een zaak voor de lijn, lees teamchef.
Uiteraard ondersteunt de portefeuille, lees: de projectleider Dienstverlening.

3. Samenvattend:

Er zijn momenteel veel plannen en projecten naar aanleiding van de opdracht van de inspectie waarbij sommige plannen ambigu lijken. Toch wordt alles gestroomlijnd en zal er een eenduidige lijn worden uitgezet. In het kort de 2 lijnen.

a. In september 2022 zullen de basisteams aan de slag moeten met het verbeterplan IB (fase 2) op hun teams waarbij er ondersteuning zal zijn van een nieuw gebouwde monitor, e-learnings en de profcheck Hagesloot. Dit alles zal worden aangeboden in de vorm van een operationeel format of plan van aanpak. Het format wat zal worden gebruikt, hoe basisteams kunnen verbeteren, wordt binnenkort eerst uitgetest in de eenheid Nood Nederland. Een GAP analyse zal onderdeel uitmaken van de start van de verbetering van IB op het basisteam. De pilot zal in de zomer 2022 gereed zijn waardoor in september 2022 kan worden gestart in alle eenheden. Dit betekent wel dat er anders, meer, beter gestuurd moet worden op IB, zoals we dat in het verleden bijvoorbeeld ook hebben gedaan op SASH.

b. Zeer binnenkort start men ook bij het RSC en Opsporing met de implementatie van IB. (fase 1) Men heeft hiervoor ook lering getrokken uit de fouten die zijn gemaakt bij de implementatie in de basisteams. De Summit-groep, (Opsporing die met Summit werkt) zoals men die noemt, zal extra ICT (IV) ondersteuning krijgen omdat Summit andere technische aanpassingen nodig heeft om betrouwbaar te kunnen werken aangaande IB. Bij het RSC zal vooral worden gefocust op de Landelijke Service module. Verder zijn de aanbevelingen rondom gedrag, houding en cultuur, vanuit fase 2 binnen de basisteams, ter harte genomen. Binnen het RSC en Opsporing zullen ook vraagbaken en coaches beschikbaar zijn om het proces goed te implementeren EN te borgen. Vanuit de landelijke portefeuille Dienstverlening liggen er al goede lijntjes met het landelijk TC overleg RSC's en een landelijke stuurgroep Opsporing die wordt getrokken door de eenheid Midden Nederland. De projectleiders in de eenheden ondersteunen daar waar nodig/gevraagd.

4. Afsluiting

Reden voor deze memo is het tijdig informeren over bovenstaande om verassingen voor te zijn en tijdig betrokken leidinggevenden te wijzen op datgene dat gaat komen en mogelijk extra inzet vraagt op leidinggevend en sturend niveau. De opdracht van de inspectie V&J is dwingend. De opvolging van de aanbevelingen van de Inspectie V&J en het voorgestelde plan van aanpak, verbetering IB op de basisteams, fase 2 en implementatie fase 1 bij RSC en Opsporing zullen scherp worden gemonitord.

"De vele slachtoffers die dagelijks slachtoffer worden van criminele feiten verdienen onze aandacht en inzet als ze op hun meest kwetsbare moment ons nodig hebben. We dienen een betrouwbare politie te zijn voor hen. We mogen en kunnen ze niet in de steek laten. Behalve alle formele opdrachten is het menselijke aspect hier zeker net zo belangrijk. Dit menselijk aspect is een issue die mede kan helpen om de cultuur te veranderen en is daarom ook meegenomen in het landelijke plan van aanpak." (september 2022)

.....

POLITIE

Preventieprogramma VIK Noord-Holland

An ounce of prevention is worth a pound of cure

Werkgroep ´Preventie´, VIK Noord-Holland

Concept

Versie 1

Versie datum 25 mei 2021

Rubricering intern

«waakzaam en dienstbaar»

© Politie, all rights reserved.
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op geautomatiseerde wijze opgeslagen of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Politie.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave....2

Inleiding....5

1. Doelstellingen....6
1.1 Doelstellingen....6
1.2 Uitgangspunten....6

2. Scope....7
2.1 In scope....7
1. Interne omgangsvormen....7
2. Kaders duidelijk maken....7
3. Aandacht voor integrale veiligheid....7
4. Coachen van leidinggevenden omtrent (vastlegging van) integriteitsvraagstukken....7
5. Samenwerking met externe partijen....7
6. Bevorderen doelstellingen 'Politie voor Iedereen'....7
2.2 Out of scope....8
7. Externe omgangsvormen....8
8. Verslaglegging externe rapportages....8
9. Social media gebruik in de werksfeer....8
10. Discussie omtrent de uitkomst van afgeronde zaken....8
11. Veilig en gezond werken....8

3. Prioritering ideeën....9
3.1 Geprioriteerde activiteiten....9
3.2 Ideeën in de wacht....9
3.3 Niet of anders uitvoeren....9

4. Uitwerking ideeën....10

4.1 Inzetten van videocontent....10
4.1.1 Uitlegvideo's....10
4.1.2 Wat VIK je me nou's....10
4.1.3 VIK aan de schenen leggen....10
4.1.4 Plan van aanpak uitlegvideo's....10
4.1.5 Plan van aanpak VIK-journaals....11

4.2 Coaching lijnchefs....11
4.2.1 Startgesprek voor nieuwe collega's....11
4.2.2 Operationeel Expert/Specialist in positie brengen....12
4.2.3 Workshops voor HOvJ's....12
4.2.4 Presentaties aan (D)MT's....12
4.2.5 Overige presentaties....12

4.3 Film Rauw....12
4.3.1 Plan van aanpak....13

4.4. Begeleiding studenten....14
4.4.1 Plan van aanpak....14

4.5 Creëren leermomenten....15
4.5.1 Crossmediale 'communicatiebom'....15
4.5.2 Herleidbaarheid....16
4.5.3 Opnemen mogelijkheid tot leermoment in ieder onderzoek of iedere klacht....16

4.6 Actualiseren Naslagwerk 17
4.6.1 Plan van aanpak 17

4.7 Deelname aan landelijke initiatieven 17

5. Capaciteit 18
5. 1 Capaciteitsberekening videocontent 18
5.2 Capaciteitsberekening coaching lijnchefs 19
5.3 Capaciteitsberekening Rauw 20
5.4 Capaciteitsberekening begeleiding van studenten 20
5.5 Capaciteitsberekening creëren leermoment 21
5.6 Capaciteitsberekening actualiseren naslagwerk 22
5.7 Capaciteitsberekening deelname landelijke initiatieven 22
5.8 Capaciteit totaal 23

Bijlage I: startgesprek door lijnchef 24
Vorm 24
Onderwerpen 24
Persoonlijk niveau 24
Politiemens zijn 24
Integriteit 24
Omgangsvormen 24
Tot slot… 24

Inleiding

Dit plan van aanpak is een medegevolg van de interne review Kwaliteit Interne Onderzoeken. Terecht wordt in dit rapport benoemd dat er meer moet worden geïnvesteerd op het voeren van preventie. Het is logisch dat regels en afspraken duidelijk moeten zijn voordat men kan aanspreken. En bij duidelijkheid is de verwachting dat preventie een positief effect heeft op de hoeveelheid onwenselijke situaties. Preventie staat hiermee onlosmakelijk vast aan lerend vermogen.

Het doel van preventie is tweeledig. Het is nodig om **duidelijkheid te creëren** in wat er van politieambtenaren wordt verwacht. Het is hiervoor nodig om de kennis te bevorderen. Het is voor een politieambtenaar niet altijd precies duidelijk wat er wel en niet mag. Denk hiervoor bijvoorbeeld aan lekken aan jezelf of het opvragen van informatie terwijl je niet in dienst bent. Welke afspraken zijn er over vastleggen van bevragingen? En mag je nou wel of geen softdrugs gebruiken in je vrije tijd?

Daarnaast is het doel om **onwenselijke situaties** te voorkomen en andere situaties te ontmoedigen. De verwachting is ook dat dit plan van aanpak preventie positief zal gaan bijdragen in de cultuur van het elkaar onderling aanspreken. Bijvoorbeeld op onwenselijk gedrag binnen het team, het toepassen van bevoegdheden tijdens het werk of persoonlijke situaties. Hierbij heeft dit plan van aanpak direct een link met Politie voor Iedereen waarbij veilige teams worden nagestreefd.
Preventie is zeker niet alleen van VIK en wij steken dan ook onze hand uit naar verschillende andere initiatieven, afdelingen en processen binnen de eenheid. Denk hierbij aan de centrale vertrouwenspersonen, PO2021, de geestelijk verzorger, Politie voor Iedereen, de maatschappelijk werkers en als laatste en misschien wel de belangrijkste de leidinggevenden. Preventie vraagt van verschillende kanten om investering in tijd en ruimte. Want ook hier gaan de kosten voor de baten uit.

5.1.2.e [redacted]
[redacted] VIK Noord-Holland

1. Doelstellingen

1.1 Doelstellingen

Dit preventieprogramma vanuit het team Veiligheid, Integriteit en Klachten van de Eenheid Noord-Holland heeft de volgende doelstellingen:

-Het beleid van het VIK NH op het gebied van preventie gaat van reactief (alleen indien een team een aanvraag doet) naar proactief: wij geven alle collega's ongevraagd de mogelijkheid om te leren van afgeronde onderzoeken en klachten, en we streven naar het vergroten van de leercirkel binnen een team en de hele eenheid Noord-Holland. Door het leren van afgeronde onderzoeken en klachten willen wij collega's (opnieuw) bewust maken van de betekenis en impact van "het zijn van politiemens", het herkennen van situaties waarin een integriteitsdilemma zich kan (gaan) voordoen en collega's zo goed mogelijk voorbereiden om de juiste keuze te maken wanneer zij worden geconfronteerd met dilemma's.

-Begeleiding van nieuwe collega's binnen onze eenheid en voorbereiding op de meest voorkomende dilemma's waar zij (mogelijk) tegenaan lopen. Daarbij nemen wij hen mee in wat voor politie wij in de toekomst willen zijn (Politie voor iedereen) en welke omgangsvormen daarbij wel en niet horen.

-Bijdragen aan een inclusieve werkcultuur binnen onze teams. Wij bereiden nieuwe collega's voor op hoe zij kunnen bijdragen aan een inclusieve werkcultuur. Daarnaast gaan wij met de huidige collega's in gesprek over welke rol zij spelen in het vergroten van het vakmanschap als het gaat om diversiteit en inclusie. Bovendien wordt het belang van vrijmoedig spreken aan de orde gesteld.

-Versteviging van het leiderschap binnen onze eenheid als het gaat om (het vastleggen van) integriteitsvraagstukken, het aanspreken (zowel door collega's als door leidinggevenden) op mogelijke schendingen van integriteit en het sturen op gedrag en uitlatingen.

-Verkleining van de afstand tussen de diverse teams binnen onze eenheid en het VIK. Tevens werken aan imagoverbetering door meer benaderbaar te zijn als het team VIK en uitleg te geven over onze werkwijzen.

1.2 Uitgangspunten

-Elk team is aan zet om aan preventie binnen het eigen team te doen. Hiermee wordt een actieve bijdrage van het betreffende team verwacht als het gaat om bijvoorbeeld presentaties, het aandragen van casuïstiek en andere vormen van preventie. Vanuit het VIK ondersteunen wij hierbij in de vorm van het aanleveren van materialen, het gezamenlijk geven van presentaties en het doen van audits of coaching.

-Wij richten ons op alle collega's binnen onze eenheid: van blauwe teams tot recherche, van bedrijfsvoering tot ondersteunende afdelingen. Binnen die afdelingen richten wij ons tot alle collega's, maar maken, indien capaciteit-technisch nodig, qua doelgroep de volgende prioritering:

1. Studenten
2. Teamchefs en operationeel experts
3. Collega's binnen de blauwe en recherche-teams
4. Overige collega's

2. Scope

2.1 In scope

Om een scherpe focus binnen preventie te houden is het belangrijk dat aan de hand van de gestelde doelstellingen, duidelijke kaders worden aangebracht welke zaken er wel of juist niet onder preventie vallen. De onderstaande lijst is gebaseerd op de ideeën die de collega's binnen de werkgroep 'Preventie' hebben over zaken die 'in scope' of juist 'out of scope' zijn.

1. Interne omgangsvormen

Gedrag onder collega's onderling valt binnen preventie. Wat zijn de normen en waarden waar binnen de politie mee gewerkt wordt, waar liggen de (morele) grenzen? Daarbij bevorderen wij dat collega's elkaar actief bevragen op vertoond gedrag of genomen beslissingen, en dat zij zich daarover vrijmoedig uitspreken.

2. Kaders duidelijk maken

Waar mogelijk zetten wij collega's op een bepaald denkspoor en willen wij geen beslissingen 'voorkauwen'. Echter, de harde kaders die binnen de politie gehanteerd worden, zullen ook aan bod komen bij preventie. Enkele thema's waar onduidelijkheid over kan zijn, maar waar vanuit de organisatie een strak beleid op wordt gevoerd, zullen hierbij aan bod komen. Er wordt dus duidelijk uitgesproken wat wel en wat niet kan bij de politie. Voorbeelden van deze thema's zijn drugsgebruik en het raadplegen van politiesystemen voor privé-doeleinden.

3. Aandacht voor integrale veiligheid

Tijdens het werk op straat letten collega's goed op de veiligheid van henzelf en van burgers, maar binnen bureaus is hier nog winst te behalen. Thema's die onder awareness integrale veiligheid vallen, zijn bijvoorbeeld het zichtbaar dragen van legitimatie, het niet uitlenen van toegangspassen, het niet toelaten van externen op bureau zonder controle, het correcte afsluiten van kluisjes en kledingkasten, en het opruimen en afsluiten van de werkplekken en gegevensdragers. Wij stimuleren het actief aanspreken van (onbekende) collega's die zich niet aan bovenstaande houden.

4. Coachen van leidinggevenden omtrent (vastlegging van) integriteitsvraagstukken

Tussen leidinggevenden en hun team vinden vaak gesprekken plaats rondom integriteit: dilemma's worden besproken, issues worden tegen het licht gehouden en kleine botsingen worden uitgesproken. Het is van belang dat zulke gesprekken rondom integriteitsvraagstukken schriftelijk worden vastgelegd, zodat bijgehouden kan worden welke zaken er binnen teams spelen en gespeeld hebben, waardoor er later ook nog op teruggekeken kan worden. Binnen preventie worden leidinggevenden gecoacht omtrent (vastlegging van) integriteitsvraagstukken, zodat ook zij begrijpen waarom dit van belang is en hoe deze het best aangepakt kunnen worden.

5. Samenwerking met externe partijen

Voor het onderwerp preventie is het waardevol om ook de samenwerking met externe partijen op te zoeken. Zo kunnen er bijvoorbeeld masterclasses (zowel voor het VIK zelf als voor collega's op andere teams/afdelingen) gegeven worden om ook een andere aanpak of point of view (bijvoorbeeld dat van de burger) te belichten. Gastsprekers kunnen zelf input leveren, maar ook de diepte ingaan over onderwerpen waar binnen de politie al actief aan gewerkt wordt. Ook kan er gekeken worden naar bijvoorbeeld een gezamenlijke aanpak m.b.t. steeds terugkerende thema's.

6. Bevorderen doelstellingen 'Politie voor Iedereen'

Het bevorderen van de doelstelling, omschreven in het programma 'Politie voor Iedereen', valt binnen de scope van preventie vanuit het VIK. Denk hierbij onder andere aan het bespreken van etnisch profileren en het bevorderen van een veilige en inclusieve werkcultuur binnen onze eenheid.

2.2 Out of scope

7. Externe omgangsvormen

Het VIK gaat niet over het vormen van gedrag (‘opvoeden’) van politiemedewerkers als het gaat om contacten met externen. Dit is een taak van de leidinggevenden van de teams. Als echter het handelen van een collega tot klachten of interne onderzoeken leidt, dan hoort het wel thuis bij preventie. Wij geven dan aan hoe de bejegening beter had gekund, om op die manier bij te dragen aan de leercurve van de collega.

8. Verslaglegging externe rapportages

Verslaglegging van externe rapportages, zoals bijvoorbeeld de inhoud van zorgmeldingen, valt niet onder preventie. Dit hoort thuis bij de teamleiding of de betreffende thema-specialisten.

9. Social media gebruik in de werksfeer

Het gebruik van social media via een account van de politie valt niet onder preventie. De social media-regisseur van de afdeling Communicatie monitort en coacht alle activiteit van collega’s op deze profielen.

10. Discussie omtrent de uitkomst van afgeronde zaken

Hoewel er in het kader van preventie afgeronde zaken besproken kunnen worden om er gezamenlijk in de hele eenheid van te kunnen leren, is het niet de bedoeling dat er discussies gevoerd worden omtrent de uitkomst van afgeronde zaken. Een informatieve discussie over een bepaalde zaak kan natuurlijk, maar deze dient niet gevoerd te worden met als doel nog invloed uit te oefenen op de uitkomst van de afgeronde zaak.

11. Veilig en gezond werken

Alles wat te maken heeft met veilig en gezond werken, zoals fysieke gezondheid, roosterdruk, dienstongevallen en (ziekte)verzuim, valt niet binnen de preventie-scope van het VIK.

3. Prioritering ideeën

Er leven binnen het VIK, maar ook daarbuiten, ontzettend veel goede ideeën hoe wij binnen onze eenheid meer kunnen leren van klachten en onderzoeken en hoe wij collega's beter kunnen voorbereiden op dilemma's. Deze ideeën zijn naar voren gekomen tijdens een brainstormsessie met de collega´s van het VIK die zijn aangesloten bij de werkgroep ´preventie´, maar ook na diverse gesprekken met andere collega´s binnen onze eenheid en bij een rondvraag in andere eenheden. Daarbij is een aantal onderwerpen en activiteiten vanuit de landelijke 'Regiegroep review VIK' als prioriteit aangemerkt. Gezien de capaciteit binnen het VIK en de diverse teams, moeten wij een prioritering aanbrengen binnen alle plannen.

3.1 Geprioriteerde activiteiten

De volgende activiteiten willen wij met voorrang gaan uitvoeren:

- Het inzetten van videocontent
- Instructies geven aan lijnchefs (teamchefs en operationeel experts) door onder andere een opzet maken voor een startgesprek voor leidinggevenden en studenten, en het coachen van lijnchefs
- Begeleiding van studenten tijdens hun opleiding
- Het creëren van leermomenten naar aanleiding van klachten en interne onderzoeken
- Het coördineren, actief uitdragen en faciliteren van de film Rauw
- Actualiseren en aantrekkelijk maken van naslagwerk: intranet en agora

3.2 Ideeën in de wacht

Zoals eerder vermeld zijn er veel goede plannen om preventie vanuit het VIK handen en voeten te geven. Voornoemde ideeën gaan wij direct uitwerken. Onderstaande plannen zijn vooralsnog in de wacht gezet om ze, eventueel, in de (nabije) toekomst op te pakken:

- Virtual reality inzetten tijdens trainingen
- Interactieve video betreffend het onderwerp integrale veiligheid: vind de x aantal veiligheidsrisico's
- Competitie tussen bureaus: wie is het scherpst op integrale veiligheid
- Het regelmatig verzorgen van een webinar voor collega's
- Het regelmatig laten bijpraten als VIK door een externe partner of een collega die zijn of haar ervaring deelt

3.3 Niet of anders uitvoeren

Voor de volgende ideeën is gekozen ze op een andere manier uit te werken, dan wel ze (vooralsnog) niet op te nemen in dit preventieplan:

- Het koppelen van collega's aan bepaalde teams en hen contactpersoon maken
- Af en toe meedraaien van diensten op basisteams: staat iedere VIK-collega vrij om te doen maar wordt niet opgenomen in dit plan
- Columns schrijven op intranet: integreren wij in een ander plan

4. Uitwerking ideeën

4.1 Inzetten van videocontent

4.1.1 Uitlegvideo's

Een foto zegt meer dan duizend woorden, en een video nog veel meer. Informatie zenden door middel van video is fris, snel en behapbaar voor collega's die het druk hebben. Drie algemene video's worden gemaakt die langere tijd bruikbaar zullen zijn. Een video met uitleg over de procedure rondom een intern onderzoek, waarin ook de rechten en plichten die een collega daarbij heeft, aan bod komen. Een video met uitleg over de procedure rondom een klacht, met daarbij ook de rechten en plichten die een collega daarbij heeft. En een video over het VIK Noord-Holland in het algemeen waarin algemene informatie wordt gegeven over werkwijzen van het VIK, maar ook de procedures rondom screenings, klachten en interne onderzoeken.

4.1.2 Wat VIK je me nou's

Hiernaast zullen er tweemaandelijkse video-updates verschijnen waarin afgeronde klachten en/of interne onderzoeken besproken worden (ter lering voor de rest van de eenheid) en waarbij eventuele actuele ontwikkelingen aan de orde komen.

4.1.3 VIK aan de schenen leggen

Daarbij maken wij tweemaandelijkse Q&A's waarin we veelgestelde vragen beantwoorden en waarbij collega's zelf vragen (desgewenst anoniem) kunnen insturen.

Het is belangrijk dat bij elke video een beschrijving staat met daarin de informatie, of dat er daarin gelinkt wordt naar een document met daarin de zelfde informatie. De reden voor de beschrijving bij de video of link naar documentatie is dat niet iedere collega het fijn vindt informatie te verkrijgen via video's, en omdat het in sommige gevallen prettig kan zijn om informatie rustig te kunnen nalezen om de inhoud zo in eigen tempo te kunnen verwerken.

4.1.4 Plan van aanpak uitlegvideo's

Voor de algemene uitlegvideo's zal eerst gekeken worden welke informatie collega's momenteel krijgen over het VIK en zijn procedures, en hoe zij deze informatie verkrijgen. Hoe komen de collega's aan informatie over het VIK, hoe kunnen ze te weten komen dat zij betrokken zijn in een onderzoek? Zijn er bepaalde intranetpagina's of documenten die geraadpleegd worden? Vindt er een gesprek met hun teamchef plaats waarin de collega's worden geïnformeerd, of wordt er een mail verstuurd? Door de huidige benaderingswijze te onderzoeken, en de goede en verbeterpunten hieruit mee te nemen, worden de nieuwe video's completer en kunnen deze ook specifieker ingestoken worden op bepaalde punten die door collega's als belangrijk worden aangemerkt.

De video's over interne onderzoeken en klachten zijn informatief van aard. Vaak werken animaties in dat geval het helderst; de beelden zijn duidelijk, niets leidt af en je kan bijvoorbeeld infographics of processtappen visualiseren. Een animatie die als voorbeeld kan dienen, vind je hier. De informatievideo's worden ingeleid door een collega van het VIK die werkzaam is op het gebied van het desbetreffende onderwerp, hierdoor krijgt het VIK een gezicht. Tevens spreekt deze collega bij voorkeur de voice-over in. De video over het VIK moet persoonlijker gemaakt worden: om de drempel tot het VIK te verlagen is het belangrijk om een beeld bij het VIK te vormen, en dus gezichten aan het VIK te verbinden. Het idee is om er een dynamische en persoonlijke video van te maken waarin verschillende collega's met verschillende rollen aan het woord komen. Voorbeelden zijn deze video en onze eigen eenheidsfilm 'Wij in NH'. De oplevering van de video zal in een vorm van een link zijn, zodat de video's meegestuurd kunnen worden in emailhandtekeningen.

4.1.5 Plan van aanpak VIK-journaals

Crossmediale updates over het VIK in een nieuwsformat, waarin afgeronde zaken en trends besproken worden en waarin ook eventuele ingezonden vragen beantwoord worden. Het idee is om de video's telkens in dezelfde set-up met wisselende 'presentatoren' (wederom om meer gezichten te verbinden aan het VIK en hierdoor het VIK persoonlijker maken) op te nemen. Voor de VIK updates is het belangrijk dat er actief input gevraagd wordt aan en geleverd wordt door o.a. klachtbehandelaars en interne onderzoekers, maar ook door teams zelf. In het begin zal vooraf aan klachtbehandelaars en interne onderzoekers om input gevraagd worden, maar naar gelang de updates regelmatiger komen, zal ook de input automatisch regelmatiger binnenkomen zonder dat er expliciet om wordt gevraagd. Aan het eind van iedere update wordt expliciet om input van collega's van buiten het VIK gevraagd. Hierdoor worden de collega's op de hoogste gesteld en eraan herinnerd dat ze onderwerpen aan kunnen leveren waar zij meer over willen weten.

Het is de bedoeling dat deze video's op Bluetube komen. Dit platform is op desktops eenvoudig te bereiken via intranet en op mobiele apparaten via de nieuwe BluePortaal app uit de Citrix Secure Hub. Bovendien zullen er posters verstuurd worden richting de bureaus, met daarop de informatie uit de video's in tekstuele vorm, en een QR-code die linkt naar de daadwerkelijke video. Tevens zullen de video's ingebed worden in nieuwsberichten op de intranet homepage, waar daarnaast de informatie uit de video's te lezen zal zijn voor de collega's die een voorkeur geven aan digitaal lezen in plaats van video's of posters. Een overzicht naar de video's zal te vinden zijn op de vernieuwde VIK Agora-pagina. Hierdoor kunnen de collega's die achteraf informatie willen vergaren over het VIK, meteen alle video's zien en deze achter elkaar bekijken. Op deze Agora-pagina zullen bovendien de onderwerpen die besproken worden in de video's ook nog los in tekst geplaatst worden met daarbij een link naar de video waarin het onderwerp behandeld werd. De reden voor deze keuze is om ervoor te zorgen dat de vragen ook gemakkelijk los te vinden zijn via intranet.

4.2 Coaching lijnchefs

Leidinggevenden (operationeel experts en teamchefs) hebben binnen de operatie een sleutelrol in het bepalen van een heersende sfeer en werkcultuur binnen een bureau of afdeling, en daarbij ook in het bevorderen van integer gedrag. Wij gaan aan de slag met het opzetten van een training voor deze leidinggevenden, waarin wij onder andere meenemen wat integriteit is, wat de rol van een leidinggevende is om te interveniëren bij een mogelijke integriteitsschending of bij mogelijk ongewenst gedrag, en hoe e.e.a. vastgelegd dient te worden. Naast het aanbieden van deze trainingen maken wij een opzet voor een startgesprek met nieuwe collega's voor lijnchefs, brengen wij binnen klachten operationeel experts vaker in positie en gaan wij langs (D)MT's. Bovendien worden de leidinggevende meegenomen in de andere ideeën van het VIK. Ze worden betrokken bij het ontwikkelen van de videocontent, en krijgen bij het voorbereiden en nabespreken van de Rauw-film een specifieke rol/taak.

4.2.1 Startgesprek voor nieuwe collega's

De komst van een nieuwe collega in een basisteam of op een andere afdeling biedt een mooie kans om als leidinggevende een informatief startgesprek te voeren. Hierbij wordt het gesprek aangegaan over de gewenste en ongewenste omgangsvormen binnen het team of de afdeling, en over datgene wat er binnen het team verwacht wordt van die collega als het gaat om integriteit. Vanuit het VIK leveren wij input die leidinggevenden kunnen gebruiken voor dit startgesprek, met daarin waardevolle gesprekspunten over het onderwerp integriteit, omgangsvormen en cultuur. Zie bijlage I voor de opzet van het startgesprek.

4.2.2 Operationeel Expert/Specialist in positie brengen

In de klachtenbehandeling is het bij complexe klachten waar veel collega's bij betrokken zijn, mogelijk via de teamchef een Operationeel Expert of Specialist te benaderen en deze in positie te brengen. Het in positie brengen van de OE's houdt in dat de OE's zelf de betrokken collega's spreken en maken daarnaast een overzicht van alle klachtelementen als ze de collega's gesproken hebben. Hierdoor zijn de OE's zelf betrokken bij de klachtenafhandeling, en leermomenten worden geborgd voordat de klacht is afgehandeld.

4.2.3 Workshops voor HOvJ's

Wij ontwikkelen een online workshop die gevolgd kan worden door HOvJ's . De ervaring leert dat vrijwel alle operationeel experts de rol van Hulpofficier van Justitie vervullen. Met het aanbieden van een workshop voor HOvJ's kunnen wij vrijwel alle operationeel experts bereiken. De workshop zal ongeveer tweeëneenhalf uur duren en wordt elk kwartaal aan HOvJ's online aangeboden. De aanwezige HOvJ's kunnen met het volgen van deze workshop ? punten schrijven voor hun HOvJ-puntensysteem. Voor het vaststellen van de workshops is er gebruik gemaakt van bestaande presentaties die door de Landelijke Eenheid, Rotterdam en Midden-Nederland gebruikt worden.
In de workshops worden er vier dilemma's besproken waar een hulpofficier van justitie tegen aan kan lopen, en wordt er naar aanleiding van een fictieve casus een persconferentie nagebootst waarin de deelnemers in een rol worden gezet waarop ze kritisch moeten zijn naar de politie (journalist) of uitleg moeten geven over hoe de integriteitsschending plaats heeft kunnen vinden en wat er gaat veranderen dit in te toekomst te voorkomen.

4.2.4 Presentaties aan (D)MT's

Wij geven ieder (D)MT de mogelijkheid om een gastles te krijgen over het VIK. In deze presentatie wordt het volgende behandeld:

5. Meer informatie over het VIK en onze werkwijzen en ervaringen met het VIK (+/- 0.5 uur)
6. Bespreken van dilemma's waar operationeel leidinggevenden tegenaan lopen / tegenaan kunnen lopen (+/- 1 uur)
7. Informeren hoe niet-integer gedrag kan leiden tot een VIK-onderzoek en wat onze ervaringen zijn m.b.t. de vraag hoe dit voorkomen had kunnen worden (+/- 0.5 uur)
8. Reclame maken voor de workshop 'íntegriteit op de werkvloer' (+/- 0.1 uur)
9. Introductie wat het VIK kan betekenen voor preventie (denk aan groepsdagen etc) (+/- 0.2 uur)

4.2.5 Overige presentaties

Uiteraard zijn we bereid om ook aan andere groepen collega's een presentatie vanuit het VIK te verzorgen, bijvoorbeeld tijdens groepsdagen. Hoewel deze presentaties kunnen worden aangepast aan de wensen van het team, zullen de volgende onderdelen sowieso behandeld worden:

10. Meer informatie over het VIK en onze werkwijzen en bespreken ervaringen met het VIK (+/- 0.5 uur)
11. Bespreken van een aantal veelvoorkomende dilemma's en dilemma's waar collega's tegenaan lopen / tegenaan kunnen lopen (+/- 1 uur)

4.3 Film Rauw

Veel collega's hebben de indrukwekkende theatervoorstelling Rauw bekeken en nabesproken met hun team. Inmiddels is er een toolkit Rauw beschikbaar met daarin de film Rauw,

vragenkaarten en dilemma's. Een mooie en praktische manier om een bijzonder en goed gesprek te kunnen voeren met het team. Het doel van Rauw is dan ook om de collega's te inspireren tot het goede gesprek. Een gesprek over wat ons drijft en waar wij tegenaan lopen in het dagelijks werk. De rauwe kanten van het werk.

4.3.1 Plan van aanpak

De film roept herkenning, erkenning en ongemak op, om deze reden is het nagesprek een cruciaal en vast onderdeel van het bekijken van de film. De ontwikkeling van de film zorgt ervoor dat Rauw nog breder kan worden uitgerold onder de collega's van de politie. Het VIK beheert de toolkit en coördineert het gebruik van de film. De begeleiding van de film en het nagesprek worden gedaan door daartoe opgeleide collega's buiten het VIK.
De werkwijze voor een team-aanmelding gaat als volgt. Een team kan een aanvraag doen bij het VIK om de film te zien. Dit doet het team door te mailen naar: 5.1.2.i [redacted] @politie.nl. Vervolgens wordt er een afspraak gemaakt met het team om een intake-gesprek te houden. In dit gesprek zijn een afgevaardigde van het VIK, de teamleiding van het team dat de aanvraag doet, de verzorger van het nagesprek en eventueel een coördinator van het team aanwezig. In dit gesprek wordt de geschiedenis van het team besproken en ligt de focus op het bepalen van het doel van de vertoning van de film voor het team. Een aantal vaste vragen wordt in het voorgesprek behandeld:

- Uit hoeveel teamleden bestaat het team? Hoeveel teamleden zullen aanwezig zijn?
- Hebben teamleden de theaterversie al gezien?
- Hoe ziet de samenstelling van het team er uit?
- In hoeverre is het team gewend om met elkaar in gesprek te gaan over wat er speelt?
- Wat is de aanleiding of het doel om de film te vertonen?
- Welke zaken spelen er op dit moment binnen het team waar rekening mee gehouden moet worden?
- Hoe is de motivatie binnen het team om de film te gaan bekijken? (goed)
- Welke locatie is geschikt?

Het is belangrijk dat de nadruk erop wordt gelegd dat de vertoning van de film geen verassingsuitje voor het team kan zijn, en dat de teamleden verplicht zijn bij het nagesprek aanwezig te zijn. Om het gesprek neutraler te laten verlopen, raden wij aan om geen uniform te dragen. De maximale groepsgrootte voor een nagesprek is vijftien personen met minimaal één nagesprek-begeleider. Mogelijk kan een team met meerdere personen de film gezamenlijk bekijken, maar voor het nagesprek in kleinere groepen worden verdeeld. Het VIK faciliteert de begeleiders van het nagesprek. Het team verzorgt zelf een geschikte locatie en de uitnodiging voor zijn teamleden. In overleg met het team kan de nagespreksleider na twee weken nog een keer bellen met de OE om te kijken hoe de film is ervaren, en of daarbij het team begeleiding nodig acht.
Reclame voor de vertoning van de film Rauw wordt gemaakt door een bericht te verspreiden op intranet, en de film te promoten in de nieuwsbrief voor leidinggevenden en eventueel in (D)MT's. Wij zullen ook aan de nieuwe studenten in onze eenheid in het tweede jaar de film vertonen. Belangrijk: de mogelijk tot de uitrol van de film Rauw is afhankelijk van het aantal nagesprek-verzorgers. Indien er te weinig nagesprek-verzorgers zijn, kan de film niet uitgerold worden. De gespreksleiders worden benaderd uit de coachpool, team Veilig en Gezond werken en vertrouwenspersonen. Optioneel kan er voor de nagesprekleiders een training worden verzorgd.

4.4. Begeleiding studenten

Komende jaren zullen er ontzettend veel nieuwe studenten aan de slag gaan binnen onze eenheid. Dit is een perfecte kans om hen mee te nemen in de kernwaarden van de politie, integer gedrag, interne omgangsvormen en wat voor politie wij willen zijn in de toekomst.

4.4.1 Plan van aanpak

Wij zullen gedurende de twee jaar durende opleiding drie keer contact met de studenten hebben: aan het begin, in het midden en aan het einde van de opleiding. Doel is de studenten bekend te maken met vormen van integriteit, aanspreken, aangesproken worden, het VIK en klachten/interne onderzoeken.

Tijdens de contactmomenten tussen het VIK en studenten zullen ook de vertrouwenspersonen aan bod komen. Er zal bij voorkeur door een vertrouwenspersoon worden aangehaakt bij contactmoment 2 (aan de start van jaar 2), omdat dat het moment is dat de focus van de opleiding overgaat van theorie naar praktijk, een praktijk waar vertrouwenspersonen een belangrijke rol in spelen. Eerst geeft de vertrouwenspersoon een korte presentatie over de rol van een vertrouwenspersoon, waarna de vertrouwenspersoon en iemand van het VIK samen de dynamiek tussen vertrouwenspersonen en het VIK uitleggen.

Buiten de contactmomenten is het belangrijk dat de VIK-collega die de presentatie geeft, zijn/haar contactgegevens achterlaat. Deze collega hoeft de studenten zelf niet (pro)actief te begeleiden, maar aangezien de drempel om een vraag te stellen aan het VIK hoog kan aanvoelen voor studenten, is het van extra waarde om voor hen een bekend gezicht binnen het VIK te hebben. Deze VIK-collega is vanuit het VIK het aanspreekpunt voor die groep studenten, en kan studenten helpen met eventuele vragen of verdere informatie die hun trajectbegeleider niet kan bieden. Door zo'n rol te creëren wordt actief gebouwd aan een laagdrempelige relatie tussen het VIK en de studenten, wat bij zal dragen tot een duurzame vertrouwensband tussen het VIK en de collega's van de toekomst. Het is belangrijk dat wel duidelijk gemaakt wordt dat deze VIK-collega géén vertrouwenspersoon is.

Tabel 1. Opzet programma studenten

Moment en jaar	Wat	Leerdoelen
Moment 1, start jaar 1	Dagdeel (3-3,5 uur) met 20-25 collega's op bureau Haarlem, Zaandijk en Alkmaar	-Kennis over VIK binnen de eenheid, onze taakstelling en de rol van vertrouwenspersonen -Discussie en uitleg over integriteit -Discussie over wat er verandert nu de collega bij de politie werkt: hoe kijkt de collega hier zelf naar, hoe kijken naasten hier naar, welke activiteiten in de vrije tijd kunnen dilemma's opleveren, en het gebruik van social media -Discussie over de werkcultuur binnen de politie, hoe deze idealiter zou zijn en hoe de toekomst eruit zal zien. -Daarbij bespreken welke rol de collega als student hierin kan en zou moeten hebben -Bespreken van en voorbereiden op een aantal dilemma's (te weten drugsgebruik, raadplegen systemen en aanspreken collega n.a.v. etnisch profileren) -Afsluitende quiz om alle informatie te consolideren
Moment 2, start jaar 2	Dagdeel (3-3,5 uur) met 20-25 collega's op	-Inzicht in de werkwijze van het VIK en het nut en de noodzaak als het gaat om interne onderzoeken

	bureau Haarlem, Zaandijk en Alkmaar	(disciplinair en strafrechtelijk) en klachten → tonen algemene VIK video's -Terugkijken op dilemma's: tegen welke dilemma's zijn de collega's aan gelopen en hoe hebben zij hierop gereageerd -De werkcultuur op de politiebureaus en van collega's onderling bespreken -Korte presentatie vertrouwenspersoon, samenwerking om de dynamiek tussen VIK en vertrouwenspersonen uit te leggen -In kleiner groepsverband het bespreken van een aantal dilemma's (te weten social media-gebruik, het al dan niet melden van excessief geweldsgebruik en/of machtsmisbruik door collega, onrechtmatig raadplegen systemen, schenden vertrouwelijkheid, drugsgebruik en lekken vertrouwelijke informatie) en dit aan elkaar presenteren
Moment 3, eind jaar 2	Dagdeel (3-3,5 uur) met 20-25 collega's op bureau Haarlem, Zaandijk en Alkmaar	-Terugkijken naar ervaren dilemma's (werk en privé) -Bekijken en bespreken van de film Rauw -Inzicht in hoe je een collega op een juiste manier aanspreekt op (mogelijk) niet-integer gedrag

4.5 Creëren leermomenten

Een afgeronde klacht of een intern onderzoek is een mooie kans voor de direct betrokkene, evenzeer voor ons als organisatie, om te leren van de klacht of het intern onderzoek. Het zou zonde zijn indien wij dit leermoment niet delen met meer collega's dan alleen de direct betrokkene. Door middel van het direct creëren van een leermoment, kan de betrokken collega indien gewenst zijn verhaal doen en kan de klacht of het onderzoek op een positievere manier afgesloten worden.

4.5.1 Crossmediale 'communicatiebom'

Voorbeeld van een crossmediale 'communicatiebom':
Op een bepaalde maandag in een maand verspreiden wij een video met als onderwerp de bespreking van een klacht over het vervoeren van een vrouwelijke arrestant door één mannelijke collega. Dit leverde een aangifte op van aanranding. Deze aangifte blijkt ongegrond en dit wordt besproken in de video. Daarbij wordt in de video een aantal ingezonden vragen behandeld van collega's. De video wordt per whatsapp verspreid, op intranet gezet, en bovendien kan de video verspreid worden op de televisieschermen, indien aanwezig, in de kantines. Op diezelfde dag worden posters verspreid (aan bijvoorbeeld teamchefs) en wordt gevraagd deze posters twee weken op te hangen op een aantal verschillende plekken in het bureau. Op de poster wordt het besproken onderwerp ook behandeld. In dit geval bijvoorbeeld met de tekst: ´Wie vervoert wie en hoe behandel je een arrestant?´.

Een dag later verspreiden wij een geschreven nieuwsbrief en verzoeken wij teamchefs deze te printen en op het bureau in onder andere de kantines of agentenwachten neer te leggen. In deze geschreven nieuwsbrief worden de zelfde onderwerpen als in de video besproken en uitgeschreven. Weer een dag later verschijnt er een column op intranet, geschreven door de

onderzoeker die belast is geweest met het onderzoek naar de aanranding. Deze onderzoeker gaat in die column dieper in op het onderzoek.

Eventueel kan deze ‘communicatiebom’ verder worden uitbreid door twee weken later een live webinar te organiseren met gastsprekers over dit onderwerp. In alle communicatiemiddelen (video/nieuwsbrief/intranet) wordt door middel van tekst of QR-codes naar elkaar verwezen. In elk communicatiemiddel staat weer net andere informatie, zodat alle communicatiemiddelen interessant zijn voor iedere collega. De videocontent wordt verder uitgewerkt in het hoofdstuk ‘4.1 videocontent’.

Bovenstaande kunnen wij grotendeels van te voren maken en ´klaarzetten´. In totaal worden er per jaar zes momenten voor een casus-leermoment gecreëerd. Het onderwerp wordt bepaald door de werkgroep ‘creëren leermomenten’ die kijkt welke onderzoeken of klachten zijn afgerond, of het wordt bepaald op grond van onderwerpen die op dat moment spelen in de maatschappij.

4.5.2 Herleidbaarheid

Als wij vanuit de eenheid pro-actiever leermomenten en resultaten van onderzoeken en klachten gaan communiceren, moeten wij sterk rekening houden met de herleidbaarheid van de betrokken collega om niet aan ´nameshaming´ te doen en uit zorg voor betrokkenen. Op de volgende manieren willen wij de anonimiteit garanderen:

- Wij bespreken in hoofdlijnen de casus en laten details weg (bijvoorbeeld: een collega van een basisteam heeft in zijn/haar vrije tijd een joint gerookt, of: een collega van een rechercheafdeling heeft in zijn vrije tijd meermaals een MEOS-bevraging voor privédoeleinden gebruikt. Hij heeft hierbij het kenteken bevraagt van een voertuig dat hij wilde aankopen).
- Voor de leesbaarheid noemen wij wel het geslacht, maar dat hoeft niet per se ook het geslacht te zijn van de betrokken collega
- Wij noemen geen namen, leeftijden, werkzame afdelingen of het tijdstip waarop het incident heeft plaatsgevonden.
- Wij bespreken (in principe) geen casussen die zich net hebben voorgedaan, maar gebruiken oudere casussen. De casussen hoeven in principe niet per se uit onze eenheid afkomstig te zijn.
- Iedere tekst die iemand in een video vertelt of die in een column verschijnt, wordt besproken met een privacyfunctionaris voor wat betreft herleidbaarheid en wordt voorgelegd aan de teamchef VIK. Beiden moeten toestemming geven om de casus op die manier te gebruiken.
- Ondanks dat de besproken casus niet herleidbaar is, kan de betrokken collega zichzelf er wel in herkennen. Wij stellen tijdig de teamchef op de hoogte die vervolgens bepaalt of het wel of niet wenselijk is dat de betrokken collega wordt geïnformeerd over het communicatiemoment. De teamchef zorgt, als hij dit wenselijk acht, ervoor dat dit gebeurt.

4.5.3 Opnemen mogelijkheid tot leermoment in ieder onderzoek of iedere klacht

Standaardiseren dat er bij iedere klacht en ieder intern onderzoek wordt nagedacht over, of en zo ja, hoe wij dit verder kunnen brengen voor preventie. Dit moment wordt binnen de klachtafhandeling geborgd bij het formulier ‘leermomenten’ en wordt als vast agendapunten opgenomen in het klachtenoverleg. Bij interne onderzoeken zijn de rechercheurs verantwoordelijk om bij ieder (afgerond) onderzoek de check te maken of het gebruikt kan

worden bij preventie. De twee coördinatoren interne onderzoeken zijn verantwoordelijk dit te monitoren. Voorbeeld hoe dit er uit kan zien, is een aanvinklijstje met opties:

- Klacht of uitslag intern onderzoek bespreken en laten uitdragen door interne specialist (zoals IBT/social media regisseur)
- De Operationeel Expert van de groep verzoeken om klacht/i.o. te bespreken binnen de eigen groep
- De teamchef verzoeken om klacht/i.o. te bespreken binnen het basisteam
- Opnemen in videocontent/communicatiemateriaal
- Operationeel Expert verwijzen naar de workshop 'integriteit op de werkvloer'

Uiteraard valt er niet bij iedere klacht of ieder onderzoek iets voor ons te leren, bijvoorbeeld als de klacht ongegrond is of het onderzoek niet tot een vermoeden van plichtsverzuim leidt. Wij hoeven niet uit iedere klacht of ieder onderzoek lering te trekken.

4.6 Actualiseren Naslagwerk

Het naslagwerk dient geactualiseerd te worden. Door deze actualisatie hebben alle collega's de mogelijkheid om op elk moment dat hun schikt, het naslagwerk te kunnen vinden van het VIK. Hierdoor is het VIK beter vindbaar voor de collega's op Intranet en Agora.

4.6.1 Plan van aanpak

Het geactualiseerde naslagwerk zal te vinden zijn op Intranet en Agora. Dat houdt in dat de Agora-pagina van VIK Noord-Holland moet worden bijgewerkt, zodat preventie een onderdeel van de huidige Agora-pagina wordt. Eerst zal de pagina-beheerder van het VIK NH benaderd worden. Vervolgens wordt samen met de beheerder van de pagina, bekeken hoe de Agora-pagina op de beste manier kan worden ingericht. Nadat deze actualisatie is uitgevoerd en preventie is toegevoegd aan de pagina, kan het naslagwerk worden geplaatst op Intranet en Agora. In iedere nieuwsbrief en video wordt doorverwezen naar de Agora-pagina om reclame te maken voor deze pagina.

4.7 Deelname aan landelijke initiatieven

Vanuit het VIK Noord-Holland nemen wij ook deel aan landelijke initiatieven. Landelijk sluiten wij aan bij twee voorlichtingen. Dit zijn het NPIP en het PSI. Het NPIP is onderdeel van het korpsintroductieprogramma. Het onderdeel 'het verhaal van de politie' behandelt het verhaal en de dilemma's die gaan over de impact van het werken voor de politie. Wij zijn de begeleiders van dit onderdeel. Daarnaast verzorgt het VIK NH ook gastlessen voor de opleiding voor specifieke inzetbaarheid (PSI).

5. Capaciteit

In dit hoofdstuk volgt een weergave van de capaciteitsberekening per activiteit en de capaciteitsberekening in totaal voor de afdeling VIK. Met betrekking tot capaciteitskosten wordt er onderscheid gemaakt tussen eenmalige en structurele kosten. De eenmalige kosten zijn de kosten in tijd die eenmaal worden gemaakt door het team VIK. De structurele kosten zijn de doorlopende kosten in tijd voor het team VIK.

5. 1 Capaciteitsberekening videocontent

Tabel 1 geeft de capaciteit-berekening van één algemene video weer. In totaal worden drie algemene video's gemaakt. De kosten van drie algemene video's bedragen eenmalig 75 uur. Tabel 2 specificeert de capaciteitsberekening van het (twee)maandelijks VIK journaal. Structureel kost dit per video 29 uur. Per jaar worden er zes VIK journaals geproduceerd. In totaal komt het aantal structurele kosten van de afdeling VIK neer op 174 uur per jaar.

Tabel 1. Capaciteit-berekening algemene video

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Script schrijven	1	8	Eenmalig
Script bespreken met preventiewerkgroep	4	2	Eenmalig
Aanpassen script n.a.v. feedback	1	2	Eenmalig
Eindvoorstel beoordelen/aanpassen	4	2	Eenmalig
Uitbesteden, instrueren en aanwezigheid bij opnames	1	9	Eenmalig
Crossmediale verspreiding	1	2	Eenmalig
Totaal aantal uren eenmalig per video	-	25	-
Totaal aantal uren structureel per video	-	0	-

Tabel 2. Capaciteitsberekening VIK journaal

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Brainstormen thema met projectteam Preventie	4	4	Structureel
Info verzamelen en script schijven	1	8	Structureel
Scripten bespreken met projectteam Preventie	4	2	Structureel
Aanpassen script n.a.v. feedback	1	2	Structureel
Eindvoorstel beoordelen/aanpassen	4	2	Structureel
Uitbesteden, instrueren en aanwezigheid bij opnames	1	9	Structureel
Crossmediale verspreiding	1	2	Structureel
Totaal aantal uren eenmalig per video	-	0	-

Totaal aantal uren structureel per video	-	29	-

5.2 Capaciteitsberekening coaching lijnchefs

De opzet voor een startgesprek, geleverd aan lijnchefs, zal eenmalig twee uur aan kosten in beslag nemen. Zie tabel 3 voor de toelichting. Tabel 4 laat de berekening zien van de capaciteitskosten betreffende de Operationeel Expert in positie brengen. Deze werkwijze zal het VIK vermoedelijk tijd besparen, door een Operationeel Expert als tussenpersoon en aanspreekpunt te laten fungeren tijdens de afhandeling van een klacht. De berekening van de kosten voor de workshop voor HOvJ's is weergegeven in tabel 5. Eenmalig kost de workshop voor de HOvJ's tien uur. De doorlopende kosten zijn zes uur per workshop. Ervan uitgaande dat deze workshop ieder kwartaal wordt gegeven, zullen de structurele kosten van de afdeling uitkomen op 24 uur per jaar. De laatste tabel, tabel 6, duidt de berekening aan van de presentaties voor het (D)MT aan. Eenmalig kost het produceren tien uur. Structureel komen de kosten uit op zeven uur per presentatie. De structurel gevraagde capaciteit, uitgaande van iedere maand een workshop aan een (D)MT, bedraagt 84 uur.
Betreffende de coaching van lijnchefs is de gevraagde capaciteit eenmalig 22 uur en structureel 108 uur per jaar voor het VIK.

Tabel 3. Capaciteitsberekening startgesprek

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Opzet startgesprek	1	2	Eenmalig
Totaal aantal uren eenmalig startgesprek	-	2	-
Totaal aantal uren structureel startgesprek	-	0	-

Tabel 4. Capaciteitsberekening Operationeel Expert in positie brengen

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Operationeel Expert in positie brengen	-	-	Eenmalig
Totaal aantal uren eenmalig Operationeel Expert in positie brengen	-	-	-
Totaal aantal uren structureel Operationeel Expert in positie brengen	-	-	-

Tabel 5. Capaciteitsberekening workshop HOvJ's

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Opzetten en afstemmen van de workshop	5	10	Eenmalig
Presenteren workshop HOvJ's	1	6	Structureel
Totaal aantal uren eenmalig	-	10	-
Totaal aantal uren structureel	-	6	-

Tabel 6. Capaciteitsberekening presentatie (D)MT

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Opzetten en afstemmen workshop (D)MT	5	10	Eenmalig
Afstemmen sectorhoofd of teamchef	1	1	Structureel
Presenteren aan (D)MT	1	6	Structureel
Totaal aantal uren eenmalig	-	10	-
Totaal aantal uren structureel	-	7	-

5.3 Capaciteitsberekening Rauw

De berekening van de capaciteit wordt onderverdeeld in kosten voor de eerste vertoning (eenmalig) en doorlopende (structurele) kosten. De eerste keer zijn de collega's van het VIK aanwezig bij de vertoning van de film, en moet er nog een nagespreksleiders-pool worden gecreëerd. De coördinatie van een team kost eenmalig 8,5 á 14 uur. Na de eerste vertoning zullen de collega's van het VIK niet meer aanwezig zijn, en is de nagesprekleiders-pool gereed. De coördinatie van een team kost dan in totaal 2,5 uur. Hieronder volgt tabel 7 met de berekening.

Tabel 7. Capaciteitsberekening Rauw

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Nagesprek verzorgers benaderen	1	1	Eenmalig
Faciliteren van begeleiders	1	0.5	Structureel
Intake gesprek	1	1	Structureel
Faciliteren toolkit	1	1	Structureel
Vertoning van de film en nagesprek (incl. reistijd)	1-2	5 á 10	Eenmalig
Totaal aantal uren eenmalig		8,5 á 14	
Totaal aantal uren structureel		2.5	

5.4 Capaciteitsberekening begeleiding van studenten

Voor de begeleiding van studenten wordt er een berekening gemaakt aan de hand van een gunstig scenario en een minder gunstig scenario. In het gunstige scenario wordt er uitgegaan van klassen van tien á vijftien studenten. Een kleine groep zorgt voor meer persoonlijke aandacht voor de studenten en zij krijgen meer de ruimte om zich uit te spreken. In het ongunstige scenario gaan wij uit van een groepsgrootte van twintig á 25 studenten. Eenmalig kost het opzetten en afstemmen van de presentatie voor de studenten tien uur van de afdeling VIK.
Er is uitgegaan van vijftig studenten per kwartaal. Tabel 8 en 9 weergeven de capaciteitsberekening voor de begeleiding van studenten. Uitgaand van de gunstige situatie met kleinere groepsgrootte, worden er per kwartaal vier á vijf presentaties gegeven, wat in totaal uitkomt op zestien á twintig presentaties in het eerste jaar. In het tweede jaar komt dit neer op 32 á veertig presentatie per jaar. Structureel kost de begeleiding van studenten in de gunstige situatie 384 á 480 uur per jaar van de afdeling VIK.

Uitgaand van het minder gunstig scenario worden er per kwartaal twee á drie presentaties gegeven, wat in totaal uitkomt op acht á twaalf presentaties in het eerste jaar, en zestien á 24 in het tweede jaar. Structureel kost de begeleiding van studenten in de minder gunstige situatie 192 á 288 uur per jaar van de afdeling VIK.

Tabel 8. Capaciteitsberekening studenten gunstig scenario

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Opzetten en afstemmen van de presentatie	5	10	Eenmalig
Presenteren aan de studenten eerste jaar	2	128 á 160	Structureel
Presenteren aan de studenten tweede jaar	2	256 á 320	Structureel
Totaal aantal uren eenmalig	-	10	-
Totaal aantal uren structureel	-	384 á 480	

Tabel 9. Capaciteitsberekening studenten minder gunstig scenario

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Opzetten en afstemmen van de presentatie	5	10	Eenmalig
Presenteren aan de studenten eerste jaar	2	64 á 96	Structureel
Presenteren aan de studenten tweede jaar	2	128 á 192	Structureel
Totaal aantal uren eenmalig	-	10	-
Totaal aantal uren structureel	-	192 á 288	-

5.5 Capaciteitsberekening creëren leermoment

Videocontent wordt niet meegerekend, aangezien dit al is opgenomen in de berekening van '5.1 videocontent'. Tabel 10 geeft de capaciteitsberekening betreffend creëren leermomenten weer. Indien er wordt uitgegaan van zes communicatiemomenten en vier webinars, is de totale gevraagde capaciteit 92 uur per jaar van de afdeling VIK.
Het opnemen van de mogelijkheid tot een leermoment in iedere onderzoek of iedere klacht vraagt geen extra capaciteit van het VIK. Dit punt betreft namelijk een wijziging in werkwijze en vraagt niet extra capaciteit. Het overdragen van een leermoment aan bijvoorbeeld een specialist, of het verzoeken van het behandelen van een leermoment aan een Operationeel Expert of teamchef kost wel tijd per leermoment. Geschat wordt dat de overdracht en interne registratie een half uur duurt per leermoment.

Tabel 10. Capaciteitsberekening creëren leermomenten

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Column schrijven en reviseren	2	4	Structureel
Nieuwsbrief maken	2	5	Structureel
Poster maken	1	1	Structureel
Webinar voorbereiden	2	5	Structureel

Webinar presenteren	1	2	Structureel
Evaluatie Webinar	1	1	Structureel
Totaal aantal uren eenmalig	-	0	-
Totaal aantal uren structureel	-	18	-

5.6 Capaciteitsberekening actualiseren naslagwerk

Betreffend capaciteitskosten wordt er onderscheid gemaakt tussen kosten m.b.t. voorwerk (eenmalig) en actualisatie (structureel). De kosten van het voorwerk zijn in het begin eenmalig, om de Agora-pagina te actualiseren. De actualisatie-kosten zijn de doorlopende capaciteitskosten om de Agora daadwerkelijk geactualiseerd te houden. Het voorwerk vraagt acht uur eenmalige capaciteit van het VIK. De actualisatie vraagt twee uur capaciteit per maand. Structureel komt dit uit op 24 uur per jaar voor de afdeling VIK. Hieronder volgt de tabel met de berekening.

Tabel 11. Capaciteitsberekening actualiseren naslagwerk

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
Plan van aanpak hoe de Agora-pagina in te richten	2	4	Eenmalig
Actualiseren Agora-pagina	2	4	Eenmalig
Naslagwerk publiceren op Intranet en toevoegen aan Agora	1	2	Structureel
Totaal aantal uren eenmalig	-	14	-
Totaal aantal uren structureel	-	2	-

5.7 Capaciteitsberekening deelname landelijke initiatieven

Het NPIP zal acht keer per jaar worden georganiseerd. Daarbij zijn dan een á twee personen van het VIK NH betrokken. Dit onderdeel duurt zes uur. In totaal kost het begeleiden van dit onderdeel 48-96 uur per jaar.
Het VIK NH verzorgt minsterns twee keer per jaar gastlessen voor de PSI. Deze verzorging kost twaalf á 24 uur per jaar capaciteit van het VIK NH.

Tabel 12. Capaciteitsberekening deelname landelijke initiatieven

Onderdeel	Aantal personen VIK	Aantal uur	Eenmalig of structureel
NPIP (incl. reistijd)	1 á 2	6 á 12	Structureel
PSI (incl. reistijd)	1 á 2	6 á 12	Structureel
Totaal aantal uren eenmalig	-	0	-
Totaal aantal uren structureel	-	12 á 24	-

5.8 Capaciteit totaal

Tabel 13 weergeeft de totale capaciteitsberekening voor het gehele preventieprogramma voor het VIK. Eenmalig kost het opzetten van dit preventieprogramma 75 á 86.5 uur van de afdeling VIK. Structureel wordt er onderscheid gemaakt in een gunstig scenario voor kleine groepen studenten, en minder gunstig voor grotere groepen studenten. In totaal kost het preventieprogramma, uitgaande van een gunstig scenario, minimaal 820,5 uur en maximaal 976,5 uur capaciteit per jaar van de afdeling VIK. In totaal kost het preventieprogramma, uitgaande van een minder gunstig scenario, minimaal 628,5 uur en maximaal 784,5 uur capaciteit per jaar van de afdeling VIK.

Tabel 13. Capaciteitsberekening totaal VIK

Onderdeel	Uren eenmalige kosten	Uren structurele kosten per jaar
Uren videocontent	25	174
Coaching lijnchefs	22	108
Rauw	8,5 á 14	2.5
Studenten gunstig scenario	10	384 á 480
Studenten minder gunstig scenario	10	192 á 288
Creëren leermoment	-	92
Deelname landelijke initiatieven		60 á 120
Totaal uren eenmalig	75 á 86.5	-
Totaal aantal uren structureel gunstig scenario studenten	-	820.5 á 976,5
Totaal aantal uren structureel minder gunstig scenario studenten	-	628.5 á 784.5

Bijlage I: startgesprek door lijnchef

De komst van een nieuwe collega (bijvoorbeeld door plaatsing tijdens studentenperiode, na afronden van de opleiding of overplaatsing) biedt een mooie gelegenheid om in gesprek te gaan over integriteit, omgangsvormen en normen en waarden binnen en buiten jouw team. Onderstaande opzet voor zo´n gesprek kan dienen ter inspiratie en is tot stand gekomen door input van ervaringsdeskundigen.

Vorm

-Het heeft de voorkeur dat het gesprek in uniform plaatsvindt met beide teamchefs of de operationeel expert én teamchef(s). Neem er de tijd voor en laat qua gesprekspartners zien dat het gesprek gewicht heeft (dus niet tien minuten tussendoor tijdens een nachtdienst)
-Je kunt met meerdere collega´s tegelijkertijd het gesprek aangaan
-Maak van het gesprek een (persoonlijk) gespreksverslag
-Vraag de nieuwe collega om actief misstanden te melden

Onderwerpen

Persoonlijk niveau

Thuissituatie, familie en vrienden, social media-gebruik, woonomgeving, vrijetijdsbesteding, persoonlijke normen en waarden, wie is de mens achter het uniform?

Politiemens zijn

Wat betekent politiewerk voor de collega? Hoe ziet de collega het ´glazen huis´? Wat voor ervaringen heeft de collega in het verleden zelf gehad met de politie en hoe wordt er vanuit familie en vrienden naar de politie gekeken? Waarom is de collega bij de politie gaan werken? Hoe staat de collega ten opzichte van hiërarchie?

Hoe ziet het werkgebied er uit en tegen wat voor uitdagingen lopen jullie aan in jullie werkgebied?

Integriteit

Tegen welke dilemma´s denkt de collega aan te gaan lopen? Middelengebruik, raadplegen systemen voor privégebruik?
Bespreek als lijnchef hoe jij tegen bepaalde kwesties aankijkt en spreek verwachtingen uit!

Omgangsvormen

Wat voor omgangvormen verwacht jij van jouw team of binnen jouw groep? Staat de collega zelf open voor feedback en in hoeverre straalt hij dit uit? Durft hij anderen aan te spreken op hun gedrag? Hoe ziet de collega zijn of haar rol hierin en wat belemmert hem of haar in het aanspreken van anderen? Wat zijn de ervaringen tot nu toe m.b.t. het team?

Hoe kijkt de collega naar diversiteit en in/uitsluiting?

Tot slot…

Bespreek de route naar vertrouwenspersonen. Bij wie kan de collega (thuis of op het werk) zijn ei kwijt?
Laat weten dat jouw deur altijd openstaat en vraag de collega om actief misstanden te melden.

VIK 2025

Bijeenkomst VIK-chefs

4 juni 2021

De opbrengst van een vruchtbare dag samengevat

Inleiding bij dit document

De opbrengst van een vruchtbare dag samengevat

Op 4 juni 2021 kwamen de Chefs VIK bij elkaar om met elkaar te spreken over het VIK van de toekomst.

De opzet van de dag was interactief en gericht op het samen werken aan een gezamenlijk beeld van de toekomst. Dat toekomstbeeld zijn we VIK 2025 gaan noemen, ook soms VIK 2.0.

Hierbij treft u een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van deze dag. Samengevoegd, geordend en hier en daar aangevuld en aangescherpt. Bestemd voor bespreking in dezelfde groep VIK-chefs.

Voor een goed begrip van, is het belangrijk vooraf op te merken dat ten tijde van de VIK-dag ook het organisatieadvies naar aanleiding van de Review "disciplinaire onderzoeken VIK" bezig was. Uiteraard is er overlap tussen de inhoud van de VIK-dag, maar ook een belangrijk verschil in de scope: de review gaat over onderzoek- VIK is breder dan onderzoek.

Bijgaand document is geen complete beschrijving van missie en visie op VIK 2025.

Het zijn de verzamelde uitkomsten van gefaciliteerde gesprekken van enkele uren tussen de VIK-chefs.

Het is een startdocument - om verder aan te werken. Met het oog op de toekomst.

Samen met alle VIK's. Voor alle collega' s.

1. Integriteit van de Nationale Politie

Essentieel, sterk in ontwikkeling en een kwestie van samenspel tussen lijn en specialisten

1.1 Integriteit en overheid

De overheid is misschien wel één van de belangrijkste vindingen die de mensheid ooit heeft gedaan. In een democratie worden de lastigste vraagstukken, bijvoorbeeld ten aanzien van de verdeling van rijkdom en vrijheid, overgelaten aan de overheid. We vertrouwen de overheid deze vraagstukken toe.

In onze rechtstaat is de overheid de enige die geweld mag toepassen, vrijheid mag ontnemen, belasting mag heffen. De overheid is daarmee niet alleen machtig, maar in potentie ook gevaarlijk voor het individu. Als de overheid zich tegen de burger keert, maken we als individu geen schijn van kans.

Omdat het voor hun welzijn belangrijk is dat de overheid goed functioneert, maar ook omdat de overheid in potentie zoveel gevaar kan opleveren, houden burgers (rechtstreeks of via de vrije pers) hun overheid scherp in de gaten. De eisen die we stellen aan de overheid, en aan medewerkers (ambtenaren) die namens die overheid werken, zijn, terecht, hoog.

We verwachten van de overheid en van ambtenaren veel. Meer dan van anderen. Zij moeten steeds opnieuw aantonen dat ze het vertrouwen dat we als burger in hen stelden en de macht die we hen toevertrouwden ook verdienen.

Wanneer ons vertrouwen in de overheid een deuk oploopt, wankelt de rechtstaat en de democratie. Wie geen vertrouwen heeft in politie en leger bewapent zich, wie geen vertrouwen heeft in de rechtspraak gaat voor eigen rechter spelen, wie geen vertrouwen heeft in de belastingdienst betaalt geen belasting meer, wie geen vertrouwen heeft in het lokale bestuur lapt de lokale regels aan de laars. Het recht van de sterkste prevaleert met grote gevolgen voor individuen en hun rechten, voor onze veiligheid, de welvaart en de samenleving zoals we hem kennen.

Vertrouwen in de overheid, de ambtenaren en bestuurders die namens de overheid het werk doen is dus (ook letterlijk) van levensbelang.

Het is aan de overheid om steeds opnieuw te bewijzen dat ze het vertrouwen van de burger waard is. Hoe ze dat doet? Door wetten te maken en zich daar eerst en vooral zelf aan te houden. Door gerechtigheid na te streven, transparant te zijn, zich te laten controleren en verantwoording af te leggen. Door eisen te stellen aan wie voor de overheid werkt. Door fouten zelf op te sporen, te herstellen en ervan te leren.

Het werk van de overheid aan het vertrouwen van de burger zijn we gaan samenvatten met de term integriteit. De integriteit van de overheid toont zich in het werk van iedere ambtenaar, elke dag opnieuw.

De afgelopen decennia is steeds duidelijker geworden dat werken aan overheidsintegriteit voortdurend aandacht vraagt. Ook als het, zoals in Nederland, meestal heel goed gaat.

Werken aan integriteit vraagt voortdurende aandacht. Niet alleen als het mis is gegaan. Niet alleen in de top van de organisatie. Niet alleen op speciale momenten bijvoorbeeld. Maar altijd en overal. En bovendien: systematisch en gestructureerd. Onafhankelijk van wie de baas is, onafhankelijk van de beschikbare middelen, van de economische situatie of van de politieke wind die er waait.

1.2 Van integriteit van de overheid naar Politie-integriteit

Alles wat is gezegd over de integriteit van de overheid geldt, vaak in versterkte zin, voor de integriteit van de politie.

De politie heeft met haar geweldsmonopolie vergaande bevoegdheden waarmee ze in belangrijke mate kan bijdragen aan de rechtstaat, maar die in potentie ook gevaarlijk kan zijn voor burgers. Vertrouwen in de politie is belangrijk voor de rechtstaat. Wantrouwen in de politie kan burgerlijke ongehoorzaamheid en eigenrichting in de hand werken en de rechtstaat doen wankelen.

Burgers stellen ook daarom extra eisen aan de integriteit van de politie en haar medewerkers. Zij eisen "voorbeeldig" gedrag en zijn weinig vergevingsgezind bij vermoedens van schendingen en fouten.

Van oudsher maakt de Nederlandse politie dan ook werk van haar integriteit. Met vallen en opstaan, en over perioden met soms wisselende aandacht en zeker ook (regionale) verschillen, hebben we de afgelopen jaren belangrijke lessen geleerd.

- Waar integriteit vroeger nog werd geduid als een karaktereigenschap, waarover je wel of niet kon beschikken, kwalificeren we tegenwoordig eerder iemands gedrag en de beslissingen die hij of zij neemt als integer of niet integer. Gedragingen en beslissingen kun je beïnvloeden en sturen, je kunt ze evalueren, ervan leren en bijsturen. Van de "psychologie van personen" zijn we steeds meer gaan werken aan "ontwikkeling van de organisatie".
- Het voorkomen van regel-overredingen, niet alleen repressie maar ook preventie en vooral bescherming van collega's zijn dan ook steeds belangrijker geworden.
- We zijn ons steeds meer bewust dat regels weliswaar belangrijk zijn maar ook dat ze niet alles bepalend zijn voor de integriteit van de politie. Er is meer. Een agent die een loopbaanlang geen regels overtreedt, is immers nog geen goede agent! Juist vanwege onze bijzondere positie accepteren we geen schendingen, maar willen we ook dat agenten zich bij belangrijke beslissingen niet alleen door de regels laten leiden, maar ook door de vraag wat het moreel juiste, het goede, is om te doen.

De ontwikkeling van het denken over integriteit binnen de politie loopt voor op het beleid en de organisatie. Deze en andere ontwikkelingen maken nadenken over het integriteitsysteem, het beleid en de positie van de VIK daarbinnen noodzakelijk.

1.3 Samenspel tussen lijn en specialisten

Maar wie is nu verantwoordelijk voor de integriteit van de politie?

Een veelvoorkomend misverstand is dat de afdelingen Veiligheid Integriteit en Klachten (vanaf nu kortweg VIK genoemd), die decentraal bij alle eenheden zijn georganiseerd, verantwoordelijk zijn voor de integriteit van de politieorganisatie. Als blijkt dat er op het gebied van integriteit iets is misgegaan, dan wordt nog weleens vragend (of verwijtend) naar deze afdelingen gekeken: zij zijn er immers voor om integriteitsproblemen te voorkomen?

Integriteit is eerst en vooral van de lijn. De integriteit van de politie wordt iedere dag bepaald in de korpsen, op straat, in de meldkamer, aan de balie, door de eenheidsleiding. Door agenten en alle leidinggevenden en ondersteuners daarboven. Ieder heeft taken en verantwoordelijkheden op het gebied van integriteit: om integer te werken. Managers, teamleiders, commissarissen hebben niet alleen de verantwoordelijkheid hun eigen werk integer uit te voeren, maar ook om leiding te geven aan de integriteit in de rest van de organisatie[1].

Maar: De lijn kan het niet alleen! Medewerkers en leidinggevenden hebben ondersteuning nodig, advies en bijstand, en bovendien is er specifieke infrastructuur en expertise, naast en buiten de lijn noodzakelijk. Vertrouwenspersonen, een meldpunt, onafhankelijk onderzoekers, preventie-specialisten. En daarvoor zijn de (decentraal georganiseerde) VIK-afdelingen. Deze specialisten zijn onmisbaar.

De verantwoordelijkheid voor integriteit is een samenspel: tussen de professionele verantwoordelijkheid van lijn – van agent tot korpsleiding- enerzijds en infrastructuur en ondersteuning van specialisten buiten die lijn anderzijds.

Over veel voorkomende VIK-misverstanden gesproken. De VIK-afdelingen worden niet in alle eenheden en door alle collega's goed begrepen. Naast de misverstandelijk een-op-een verantwoordelijkheid van VIK voor alle integriteitsincidenten zijn er meer misverstanden rondom VIK, waarvan we er twee willen benoemen:

- Allereerst: Het VIK bestaat niet. Iedere eenheid heeft zijn eigen afdeling, die ressorteert onder de eenheidsleiding. De verschillen tussen de afdelingen hebben nadelen en op steeds meer fronten wordt eenduidigheid nagestreefd, maar voorlopig zijn de verschillen tussen de VIK-afdelingen te groot om te spreken van een VIK.
- Een laatste en wellicht het meest ingeburgerde misverstand betreft de taak en reden van bestaan van VIK-afdelingen. Nog te vaak wordt VIK gelijkgesteld met interpersoonlijke onderzoeken, repressie en "internal affairs". Terwijl we meer (willen) doen en ook anderszins een (willen) bijdragen aan de integriteit van de politieorganisatie[2].

[1] Overigens; de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers en leidinggevenden op het gebied van integriteit zijn tot op heden niet expliciet benoemd, en daardoor ook geen onderdeel van bijvoorbeeld de opleiding, beoordeling en promotie.

[2] Dit laatste misverstand verdicht zich ten aanzien van de review "Kwaliteit Interne Onderzoeken" van de heer 5.1.2. (meestal kort weg met review aangeduid). De review maakt naast zwakten in kwaliteit van onderzoek ook de verschillen tussen de VIK-eenheden en ook de nadelige gevolgen daarvan duidelijk. Tegelijkertijd: de review gaat over de uitvoering van onderzoeken en dus niet over alle functionaliteiten en VIK als geheel.

2. Politie-integriteit anno 2021 volgens Jan, Jim en Janny

Integriteit en het VIK door de (fictieve) ogen van burgers en collega's Essentieel, sterk in ontwikkeling en een kwestie van samenspel tussen lijn en specialisten

2.1 Het denk-experiment

De VIK's chefs willen zich samen oriënteren op het VIK van de toekomst. Hoe ziet dat eruit? Wat moet het doen? En wat is daar voor nodig? Om dat, los van de dagelijkse werkelijkheid en mogelijke verschillen, samen te kunnen formuleren hebben de VIK-chefs zich gefocust op de wensen en behoeften van 3 belangrijke stakeholders in de persoon van Jan (een burger), Jim (een wijkagent) en Jannie (een beginnend teamchef). Vanuit deze personages zijn vragen beantwoord die raken aan politie-integriteit, de verschillende stakeholder-perspectieven hierop, en de "raison d'etre" van de VIK-afdelingen. Wat zou VIK voor deze drie personen moeten kunnen betekenen? Waar mogen Jan, Jim en Janny op rekenen?

5.1.2.e

[redacted]

2.2 Politie-integriteit en de burger

5.1.2.e

[redacted]

De burger stelt hoge eisen aan de integriteit van de politie- daarover is geen twijfel. Maar wat verwacht de Nederlandse burger eigenlijk van de politie? Wij denken dat vooral betrouwbaarheid en professionaliteit belangrijk zijn. Dat betekent dat "waardevrij", dat wil zoiets zeggen als zonder vooroordelen, wordt opgetreden. Dat er sprake is van een zekere uniformiteit. We denken dat de Nederlandse burger van de politie verwacht dat zij serieus wordt genomen: dat de politie serieus begrenst, maar waar nodig ook de dialoog aan gaat en dat ze wordt geïnformeerd niet alleen over regels, maar bijvoorbeeld ook over het proces na een aanhouding, een aangifte en bij een onderzoek. En dat bij alle vormen van onderzoek snelheid wordt betracht. Het vertrouwen van Jan in de politie zal hierdoor toenemen, en de burger zal (meer) bereid zijn met de politie mee te werken en bijvoorbeeld betrouwbare informatie te leveren. Burger Jan is niet bekend met de VIK-afdelingen. Hij maakt geen onderscheid tussen politie en VIK: hoe de politie haar integriteit organiseert aan de achterkant is misschien zelfs irrelevant voor de burger.

Het beeld van de burger over de integriteit van de politie wordt bepaald in haar incidentele contact met de politiemensen uit de praktijk, maar met name door wat daarover in de media te lezen is. Van oudsher waren dat kranten en het journaal, tegenwoordig vooral ook social media en talkshows.

Het vertrouwen dat de burger heeft in de politie is over het algemeen hoog. Overheids-breed, maar ook politie specifiek staat het vertrouwen de laatste tijd echter onder druk. Dat komt door actualiteiten als de Coronacrisis, de toenemende polarisatie in de samenleving, de toeslagenaffaire, maar bijvoorbeeld ook door de publiciteit rondom het mogelijk etnische profileren door de politie, etc. Het vertrouwen van Jan in de overheid en de politie staat niet (langer) vast.

Wat betekent dit voor het VIK van de toekomst?

De burger stelt hoge eisen aan de politie. Het vertrouwen in de politie kan het vertrouwen in de overheid en het voorbestaan van de rechtstaat maken en breken. De politie moet betrouwbaar zijn- en als zodanig worden waargenomen. Altijd al, maar juist ook nu, nu het vertrouwen in de overheid (door oorzaken grotendeels buiten de politie) meer wankelt dan we in Nederland gewend zijn.

De burger hoeft het VIK en ons werk heus niet expliciet te kennen. Het VIK is er vooral om samen met de lijn werk te maken van het vertrouwen in de politie: van binnenuit en van buitenaf. Dat betekent ook dat wij gevraagd en ongevraagd adviseren aan de lijn wanneer we ons zorgen maken of zien dat het vertrouwen van de burger onder druk staat- door hoe de politie zich gedraagt, zich profileert.

Als de politie de gerechtigheid dient, dan zijn wij daarvan de actieve en alerte bewakers. Dat betekent dat we de actualiteit in de samenleving op de voet volgen en de korpsleiding, eenheidsleiding en als het relevant is ook andere collega's steeds adviseren over mogelijke gevolgen, consequenties van maatschappelijke bewegingen die verband kunnen houden met (het vertrouwen in) de integriteit van de politie. We zijn de partner van de korpsleiding ook in actuele kwesties en ver voor de eerste meldingen worden gedaan. Daarbij zijn we primair gericht op de gerechtigheid, de bescherming van collega's en de betrouwbaarheid van het korps en pas in latere instantie op de reputatie of politieke consequenties daarvan.

2.3 Politie-integriteit voor executieve collega's

5.1.2.e [redacted]

De meeste executieve collega's houden zich aan de beroepscode- maar met name kleine schendingen komen zeker voor. Soms bewust en meer dan eens, maar vaker onbewust en eenmalig: denk bijvoorbeeld aan onzakelijke bevragingen die onschuldig lijken, per ongeluk je mond voorbijpraten of een collegiale pesterij die anders uitpakt dan was bedoeld. Als collega's ontdekken dat de beroepsregels in een situatie niet van toepassing zijn, vertrouwen ze op hun persoonlijk intuïtie- die vaak wordt aangeduid als "moreel kompas".

We zouden willen dat executieve collega's hun lastige vragen en dilemma's bespreekbaar maken met leidinggevenden en collega's. Maar of ze dat doen hangt sterk af van de persoon in kwestie, de eenheid, de leidinggevende en de omstandigheden.

Hoewel we het daar vaker over hebben gehad, lijkt dat gesprek, het samen nadenken en leren van de lastige professionele kwesties tot op heden niet overal voldoende geregeld en verankerd. Ook in de opleiding is geen aandacht voor de professionele morele dilemma's uit de kern van het vak.

Hoe Jim naar het VIK kijkt is sterk afhankelijk de VIK-afdeling van zijn eenheid en zijn ervaringen met deze afdeling- en dat kan door het korps heen verschillen. Grosso modo verwachten we dat executieve collega's als Jim het VIK kennen van verhalen uit hun omgeving en van verhalen die in de media zijn verschenen. Voor Jim zal VIK veelal gelijk staan aan het doen van intern onderzoek op het moment dat je iets als agent fout hebt gedaan.

Wat betekent dit voor het VIK van de toekomst?

In de toekomst willen we meer dan nu dat VIK voor collega's een laagdrempelige afdeling, een gelijkwaardige partner en een logisch aanspreekpunt is. Dat collega's weten dat we van alles voor ze kunnen doen- dat we meer doen dan onderzoeken alleen, dat we gaan over integriteit in brede zin. Dat VIK er is om mee te sparren en advies in te winnen. En dat een collega op onze bescherming mag rekenen: we zullen hem ondersteunen en beschermen- ook wanneer erover hem een vermoeden rijst, wanneer hij ergens op aangesproken wordt.

We willen in de toekomst meer structureel tijd en capaciteit maken voor preventie, voor bescherming van agenten tegen verleidingen, tegen schendingen door derden en tegen onterechte beschuldigingen. Bijvoorbeeld door concrete risicoanalyses uit te voeren en op basis daarvan processen anders in te richten, maatregelen te treffen en zo de risico's voor collega's te verkleinen. Is er sprake van een schending, van een regel overtreding dan mag Jim verwachten dat er een zorgvuldig onderzoek volgt en dat de eventuele straf proportioneel is. Motto zou kunnen zijn: **De preventie staat voorop, onderzoek doen we alleen als het moet, maar in die gevallen doen we het wel heel goed!**

In de toekomst moet het integriteitsysteem zo zijn ingericht dat Jim vanaf het begin van zijn loopbaan wordt ondersteund op het gebied van integriteit. Integriteit zit met andere woorden verweven in/door de hele organisatie: zowel waar het gaat om preventie als het omgaan met dilemma's uit de praktijk. Het VIK zou in samenspraak met de lijn een loopbaan lang bescherming en aandacht voor integriteit moeten organiseren- organisatie breed, systematisch en verankerd.

2.4 Politie-leidinggevenden en integriteit

Al eerder werd beschreven dat de politie op dit moment geen concrete beschrijving van taken op het gebeid van integriteit kent. Ook niet voor leidinggevenden. Dat betekent dat integriteit onvoldoende expliciet een rol speelt in de opleiding, bij beoordeling en promotie van leidinggevenden.
Tegelijkertijd zijn de impliciete verwachtingen groot. Leidinggevenden worden geacht te sturen op interne veiligheid en omgangsvormen, een voorbeeld te zijn en goed gedrag voor te leven. Janny heeft ook op personeelsgebied een verantwoordelijkheid, zowel aan de voorkant als aan de achterkant. Verder moet ze regelmatig afstemmen met collega's, lastige dilemma's bespreekbaar maken, ook binnen de lijn. Ze moet letten op signalen, tijdig ingrijpen en altijd een vervolg geven aan een integriteitskwestie. Kortom: de verwachtingen zijn hoog. Training en ondersteuning zijn daarmee, voor het gevoel van Janny, niet in verghouding. Janny is teleurgesteld in de opleiding, daarbinnen is geen aandacht voor het onderwerp integriteit. En het is ook niet altijd duidelijk hoe VIK kan helpen. Janny zou meer aandacht willen zien voor preventie en het VIK willen ervaren als een gesprekspartner die haar concreet helpt bij de uitvoering van haar taken. Tegelijk: als Janny de impliciete taken niet of niet voldoende goed uitvoert, daarmee wellicht collega's in de problemen brengend, dan kan Janny daarop niet worden aangesproken, dan zal ondersteuning wellicht uitblijven en kan Janny gewoon doorgroeien binnen het korps.

Als we zeggen dat werken aan integriteit vanuit de VIK's wisselt dan is dat zeker het geval vanuit leidinggevenden. Het is erg afhankelijk van de persoon, de competenties en de stijl van de leidinggevende.

Wat betekent dit voor het VIK van de toekomst?

We realiseren ons steeds vaker dat het integriteitssysteem van de politie complex in elkaar zit. Medewerkers, leidinggevenden, maar ook VIK-collega's, bedrijfsmaatschappelijk werk, arbeidsjuristen, vertrouwenspersonen, trainers; allemaal hebben ze een rol in dat systeem. Het zicht op het systeem ontbreekt nu vaak, en ook wat iedereen daarbinnen precies doet, of dat werkt zoals we zouden willen en hoe de samenwerking gaat. Het VIK van de toekomst zal zich moeten opvatten als het integriteitsorgaan binnen dit systeem- waarin ook anderen rollen en verantwoordelijkheden hebben. Maar we zullen moeten beginnen met het maken van een analyse van het huidige integriteitssysteem en haar sterkten en zwakten. In de toekomst moeten de taken van de spelers in dit systeem, te beginnen bij medewerkers en leidinggevenden en daarna ook voor specialisten duidelijk zijn. Wat mogen we van hen verwachten als het gaat om integriteit? Waar mogen zij op rekenen? En de collega's? wat is ethisch politieleiderschap? Hoe doe je dat en hoe wordt je er beter in? Op basis van de taakomschrijvingen van leidinggevenden kan het VIK vervolgens met leidinggevenden samen in gesprek over de ondersteuning die ze nodig hebben of graag zouden willen. Dat kan heel concreet. Als bijvoorbeeld, zoals eerder is gebleken, leidinggevenden niet weten wat ze aan moeten met het vermoeden van een schending. In dat geval kan VIK een management simulatie ontwikkelen. Of wanneer we als taak voor leidinggevenden opnemen dat ze actieve kennis hebben over de risico's en kwetsbaarheden in de (werk)processen waar ze leiding aan geven en actief de risico's daarin moeten verminderen, dan kan VIK-risico-instrumenten aanleveren. Voor leidinggevenden die al veel weten van de (werk)processen kan dat misschien met een QuickScan die ze zelf met hun mensen invullen, voor nieuwe leidinggevenden, complexe processen of na een serie incidenten kan en moet dat wellicht gedetailleerder en door analisten van VIK.

Naast deze organisatorische ondersteuning is ook inbedding in alle vormen van opleiding belangrijk: van de politieacademie tot MD-programma's- integriteit en wat we van collega's mogen verwachten, wat ze moeten kennen en kunnen, maar ook wat zij van anderen kunnen en mogen verwachten en waar ze terecht kunnen: dat alles moet onderdeel zijn van het opleidingsprogramma. Met een dergelijke ondersteuning ontstaat zo een loopbaan lang werken aan en leren op het gebied van integriteit. Er ontstaat een systeem.

3. *Stel je voor: Het VIK van de toekomst!*

De visie van 2025 of hoe het VIK van 2025 er volgens ons zou moeten uitzien

Hiervoor zijn we op aarde ……

De politie dient de gerechtigheid.

Het geweldsmonopolie vraagt vertrouwen van burgers in de politie. Dit betekent dat burgers mogen verwachten dat elke politieagent integer handelt.

Integriteit is van iedere medewerker en iedere leidinggevende - maar daar hebben zij wel ondersteuning bij nodig. Het integriteitsysteem organiseert deze hulp, ondersteuning en infrastructuur.

Wij zijn het centrale orgaan binnen het integriteitsysteem van de Nationale politie. Het vertrouwen van de burger en de bescherming van de collega's zijn daarbij centrale uitgangspunten.

Dit is wat we doen….

VIK 2025 is een centraal expertisecentrum op het gebied van integriteit dat alle medewerkers en leidinggevenden van de nationale politie ondersteuning biedt bij de integriteitsaspecten van hun dagelijks werk.

De visie van VIK 2025 op integriteit bestaat uit van twee belangrijke onderdelen:

- Enerzijds willen we medewerkers, de organisatie en burgers zoveel mogelijk beschermen tegen schendingen (regelovertredingen), en als ze toch plaatsvinden, willen we ze zorgvuldig afhandelen. Dit is een belangrijk – essentieel – onderdeel van het integriteitssysteem.
- Een tweede fundamentele kolom is gericht op het voorkomen van morele oordeelsfouten. Er zijn in dat geval geen regels overtreden, bijvoorbeeld omdat de handeling verboden is. Het gaat om situaties waarvoor überhaupt geen regels bestaan en het dus aan komt op het eigen oordeelsvermogen van de agent. Bij een oordeelsfout horen geen handhaving en bestraffing, maar woorden als 'onderzoeken' en (gezamenlijk) 'leren'.

VIK 2025 is een brede one-stop-shop die bijdraagt aan de organisatieontwikkeling van de politie en meer dan nu het geval is ondersteuning in de volle breedte biedt[3]: niet alleen nadat een vermoeden van een schending is gerezen, maar ook als het gaat om het leidinggeven aan integriteitaspecten in het werk, het handhaven op regels, het op structurele wijze omgaan met morele vraagstukken van elke dag, het beschermen tegen verleidingen en het daadwerkelijk terugdringen van schendingen in de uitvoering. VIK 2025 is onafhankelijk, en kwaliteit en professionaliteit staan voorop. De specialisten zijn toegankelijk en er wordt nauw samengewerkt met andere specialisten uit het integriteitsysteem.

We werken eerst en vooral preventief en aan bescherming, we onderzoeken alleen als het moet, maar dan doen we het heel goed!

En dit willen we bereiken….

Samen met onze collega's in de lijn streeft VIK 2025 naar:

- Minder morele oordeelsfouten – morele gevaren worden eerder opgespoord, beter hersteld en de morele stress voor medewerkers neemt af;
- Minder schendingen – goedwillende collega's zijn beter beschermd tegen verleidingen, de pakkans voor kwaadwillende(n) is groter en de opvolging gebeurt eenduidig, zorgvuldig en proportioneel;
- Meer meldingen – een grotere meldingsbereidheid en een betere bescherming tegen valse meldingen en lastig onderzoekbare beschuldigingen. Dit draagt bij aan een groeiend vertrouwen in de politie, van binnenin en van buitenaf.

Wat daarvoor nodig is en hoe we (dus) zijn opgehangen
Om de geformuleerde ambities waar te maken zijn de volgende essentiële voorwaarden geformuleerd:

- Onderschrijving van het belang van integriteit: door de strategische top, in woord en gedrag. Er is draagvlak voor het bestaan en de uitgangspunten van VIK. Integriteit wordt gezien als "Chefsache" en serieus genomen door eenheidsleiding en korpsleiding.
- VIK 2025 heeft een onafhankelijke positie - daadwerkelijk en in de perceptie van collega's van binnen de organisatie en mensen van buiten: tot uiting komend in termen van hiërarchie, aansturing, budget en beoordeling. VIK geeft gevraagd en ongevraagd advies en stuurt op control. Er is direct toegang tot de eenheids- en korpsleiding en VIK kan niet gedwongen worden tot het doen van onderzoek, tot bepaalde uitkomsten of anderszins.
- Er is sprake van autoriteit: VIK wordt als gezaghebbend gezien. Dit betekent dat afwijken van een VIK advies zichtbaar moet worden gemaakt en altijd voorzien dient te zijn van uitleg. VIK 2025 is een gesprekspartner met aanzien en kan een zekere control uitvoeren.

[3] *De functionaliteiten van VIK 2025 moeten we later verder uitwerken / bepalen (naast onderzoekers, adviseurs, risicoanalisten, trainers…?)*

- Het VIK van de toekomst staat gelijk aan deskundigheid: in termen van opleiding en opleidingsbudget en in termen van functiewaardering. Integriteit is een vak! Niet iets wat je er even bij doet of naast. Niet iets dat alle politieagenten zomaar kunnen.
- Er is sprake van een breed gedragen vertrouwen in VIK, in haar medewerkers en in de wijze waarop er met kwesties wordt omgegaan. Dit moet zich in de praktijk uiteraard bewijzen en vraagt om een passende communicatiestrategie naar medewerkers, de buitenwereld en bijvoorbeeld de eenheids- en korpsleiding.
- Er bestaat helderheid ten aanzien van de rollen, mandatering, rechten en processen binnen en van het VIK van de toekomst.

Uiteraard is het van groot belang dat de inrichting en ophanging van VIK 2025 in lijn is met deze voorwaarden. Onze ambities op het gebied van integriteit stellen eisen aan de inrichting van onze organisatie. Er lijkt behoefte aan meer eenduidige professionele ondersteuning van de lijn op het gebied van integriteit.

Aan centrale professionele standaarden, aan daadwerkelijke en gepercipieerde onafhankelijkheid en tegelijkertijd aan (decentrale) nabijheid en toegankelijkheid in de eenheden[4].

VIK 2025 is een essentieel onderdeel van het integriteitssysteem van de Nationale Politie

Integriteit is een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap, van de professionaliteit van leidinggevenden en van de professionaliteit van iedere politie medewerker. Burgers verwachten terecht veel van iedere agent op het gebied van integriteit.

Het onderwerp is "chefsache": iedere leidinggevende zou zijn taken op het gebied van integriteit moeten kennen en kunnen. Medewerkers en leidinggevenden worden gesteund door de specialisten uit het integriteitsysteem- waaronder het VIK.

VIK is met andere woorden onderdeel van het integriteitssysteem van de politie, dat we aan de hand van een systeemanalyse, in kaart hebben gebracht. Hierdoor weten we wat wel en wat niet werkt en wat verbetering behoeft. Op basis hiervan hebben we ook vastgesteld en vastgelegd waar VIK wel en niet over gaat. Wat de rol van VIK is en wat de verantwoordelijkheden van de andere stakeholders zijn binnen het integriteitssysteem. We werken veel samen met de andere stakeholders en specialisten uit het integriteitssysteem – vertrouwenspersonen, juridisch medewerker, etc. - en zijn verbindend.

Voor iedereen in de organisatie is duidelijk dat integriteit van iedereen is, een verantwoordelijkheid van de hele organisatie. Er is sprake van een integrale visie op integriteit, moraliteit en ethiek.

[4] Over ophanging en ook vraagstukken van centrale en decentrale aansturing moeten we verder praten.

En zo willen we in 2025 zijn….

We zijn moedig: we gaan waar nodig tegen heilige huisjes in. We geven tegenspraak, gevraagd en ongevraagd. We zijn de luis in de pels. We hebben een zekere onafhankelijkheid. Dit moet je organiseren en vraagt bepaalde condities.

We zijn transparant: we zeggen wat we doen en we leggen dit goed uit en leggen hierover verantwoording af. We zijn voorspelbaar: collega's hebben er vertrouwen in dat er recht wordt gedaan.

We zijn omgevingssensitief: we (her)kennen belangrijke maatschappelijke signalen en begrijpen wat het effect ervan is op de organisatie. Denk aan *#metoo*, de toename van complot denken, black lives matter, etc.

We weten wat deze ontwikkelingen in termen van risico's betekenen voor de organisatie, voor bepaalde (werk)processen en hoe we die kunnen beperken.

Wij zijn professioneel: toegerust en uitgerust op onze taak. We hebben professionele standaarden en werken langs professionele kaders die voor alle VIK's gelden. Er is een goede opleiding voor agenten waarbinnen er veel aandacht is voor integriteit en we ontwikkelen ook onszelf continu, door bij te leren. De uitkomsten van het werk dat VIK doet kent een zekere voorspelbaarheid; collega's hebben er vertrouwen in dat er geen willekeur ontstaat, bijvoorbeeld waar het gaat om de beslissing om wel of geen onderzoek te doen.

Wij zijn divers: sommige van ons zijn herkenbaar als politiemedewerker (en dragen een uniform), anderen zijn herkenbaar als burger. We verstaan het vak van politieagent, we horen erbij en zijn onderdeel van de politieorganisatie.

4. *Werk aan de VIK-winkel!*

De eerste vertaling van de missie en visie van VIK 2025 naar concrete en minder concrete acties

Op 4 juni zijn we niet toegekomen aan het gedetailleerd beschrijven van actiepunten. Uit de bespreking is echter wel een aantal actie-richtingen te destilleren. Onderstaand op basis daarvan een schot voor de boeg- als opmaat naar gedragen, gezamenlijke acties.

1) Bespreek dit document, pas aan waar gewenst en breid uit waar nodig.
Scherp waar nodig aan tot een gedragen startdocument. Start een gesprek over de nog aan te vullen punten, met name waar het de ophanging en disciplines van VIK 2025 betreft. Denk hierbij verder dan de bestaande structuren en ga meningsverschillen niet uit de weg. Werk steeds vanuit de taakopvatting en missie gedreven. Kijk hoe anderen (vergelijkbare) organisaties e.e.a. vormgeven, formuleer op basis hiervan voor- en nadelen, maar ook alternatieven en blended scenario's.

2) Voer een systeemanalyse uit.
Breng, op basis van documenten en gesprekken met sleutelfiguren, alle onderdelen van het integriteitssysteem van de politie in kaart. Vraag naar de opzet (wijze van organiseren), het bestaan (het gebruik in de praktijk, de vindbaarheid) en werking (effectiviteit) van het huidige integriteitsbeleid/integriteitssysteem. Wat is er aanwezig? Wat ontbreekt? Wat werkt, wat werkt niet en welke onderdelen werken (niet) samen? Kies voor een overall-analyse die is opgebouwd uit 3 eenheidsdeelanalyses, aangevuld met centraal georganiseerde onderdelen. Zo wordt recht gedaan aan mogelijke verschillen tussen eenheden. Laat de analyse uitmonden in heldere aanbevelingen- indien relevant ook ten aanzien van de inrichting van het integriteitssysteem/ stelsel.

3) Analyseer de opzet, het bestaan en de werking van het integriteitsbeleid nader, en scherp aan waar nodig
Op 4 juni is hiermee een start gemaakt. In bijlage zijn de gemaakt opmerkingen van 4 juni opgenomen. Deze kunnen de basis vormen van een verder analyse een aanscherping.

4) Versterk de eenduidigheid tussen VIK's
Formuleer professionele standaarden waaraan alle VIK's zich hebben te houden. Start met interne onderzoeken en stafadviezen en werk zo steeds verder. Verstrek de professionaliteit verder door het ontwikkelen van een leergang voor chefs en medewerkers van het VIK. Ga daarbij in op actuele inzichten, maar ook op politie-specifiek beleid. Werk waar het kan casuïstisch en probleemgestuurd. Benadruk en stimuleer samenwerking tussen medewerkers van verschillende eenheden. Zorg dat de opleiding uitmondt in een gemeenschap waarin intervisie, sparren en themabijeenkomsten regelmatig plaatsvinden. Zorg dat in de opleiding een basis wordt gelegd voor gezamenlijk werken, leren en verbeteren. Bijvoorbeeld door vormen van intervisie en moreel beraad aan te leren, dit te faciliteren en 'gewoon' te laten worden.

5) **Formuleer een visie op moreel leiderschap, beschrijf integriteitsaken en veranker een morele leerproces**

Formuleer modern politie leiderschap, moreel of ethisch leiderschap en stuur aan op concrete taakbeschrijvingen in alle functies ten aanzien van integriteit. Maak deze taken onderdeel van de reguliere p-cyclus. Dus bij werving, selectie, beoordeling en promotie. Zet in op verankering binnen de dagelijkse praktijk (met morele debriefing, moresprudentie en een afname van morele stress), en voer incidenteel ook thematische morele reconstructies (rond complexe thema's zoals bijvoorbeeld etnisch profileren) uit. Zorg voor een goede opleiding, en dito infrastructuur. Veranker integriteit in taken van leidinggevenden en medewerkers. Stuur op uitvoering en kwaliteit. Zorg voor kennis over het verband tussen morele stress en moral-injury en integriteit(schendingen).

Bijlagen

Het huidige integriteitbeleid

De aantekeningen van een korte close-reading oefening op 4 juni.

Wat missen we op dit moment in het werken aan integriteit?

- Alle bouwstenen zijn er, we missen echter iemand die erop stuurt
- Er is veel bij VIK belegd, en niet zoveel/veel minder bij de lijn
- Het is regel gedreven/waarde-gestuurd
- We missen de actualiteit
- Het beleidsstuk is goed en compleet; de goede dingen staan erin. Echter, het is een beleidsstuk en beleid is aan verandering onderhevig. Vernieuwende inzichten missen

Doen we het ook echt in de praktijk?

- Het is erg versnipperd in de praktijk, we weten niet goed van elkaar wat we doen
- We werken niet uniform
- Het integriteitsbeleid wordt als handvat gebruikt; we duiden het naar wat de eenheid nodig heeft
- Er wordt niet op gestuurd, de bekrachtiging blijft achterwege
- We zijn vooral repressief bezig en onvoldoende preventief
- De uitvoering blijft achter. We moet dit gaan uitrollen, gaan 'voor leven', levend houden, in werking brengen
- Er moet een levend document van worden gemaakt, nieuwe ontwikkelingen moeten erin worden meegenomen

Wat moet anders naar de toekomst toe?

- Er moet meer verbinding komen met de lijn
- Het lerend vermogen krijgen we niet van de grond, er moet continu sprake zijn van kennisontwikkeling. Bijvoorbeeld ook via intervisie en het leren van elkaars ervaringen
- Als dit zo belangrijk is dan moet het worden geborgd; in capaciteit, kwaliteit, flexibiliteit en in opleidingen

Versie 1.8
Versie datum 1 september 2021

Inhoud

1. Wat vooraf ging….. 3
2. Eerst even dit…de bedoeling, de scope en de 3 elementen van de opdracht. 4
3. Hoe het nu gaat… 5
4. Integriteit als watermerk van de Nationale Politie..... 7
5. Het integriteitstelsel als ECO-systeem: cyclisch en onderling afhankelijk. 8
6. Proces in werk vertaald. 9
7. Waar zitten de groeimogelijkheden? Wat is er nodig? 10
8. (Scheiding) Disciplinaire en strafrechtelijke onderzoeken (w.o. anti-corruptie). 12
9. Tenslotte. 13

Bijlage 1. Overzicht loketten 14

Bijlage 2. Verantwoording advies 15

<u>Documenten</u>
Masterplan aanbevelingen interne onderzoeken
Integriteitsbeleid NP
Brief 2e Kamer (2020) *Contouren van een verbeterd integriteitstelsel*

1. Wat vooraf ging….

Eind 2020 stuurde de Minister van Justitie en Veiligheid een brief naar de 2e kamer waarin hij de ***contouren van een verbeterd integriteitstelsel*** schetste. In de brief kondigde de Minister een aanpak aan om de rechtszekerheid, kwaliteit en het onderscheid strafrechtelijke en disciplinaire onderzoeken te bevorderen.
Deze brief volgde op meerdere onderzoeken ten aanzien van het integriteitstelsel en de werkwijze van de afdelingen Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK). Ook externen zoals politici, de nationale ombudsman en de media waren ***kritisch*** over deze werkwijze en de werking van het integriteitstelsel. Niet in de laatste plaats spoorden de vakbonden meermaals de Korpsleiding aan tot interventies om het integriteitstelsel, en meer in het bijzonder het proces interne onderzoeken, te verbeteren.

De ontwikkelingen in de digitale opsporing zoals Encrochat legden vormen van ***corruptie*** bloot, die niet konden wachten om aangepakt te worden. Eenheden tuigden diverse hulpconstructies op met de Rijkrecherche. Het begin is gemaakt voor iets waar het einde vooralsnog niet in zicht lijkt.

Maatschappelijk ongenoegen, mede ingegeven door corona en het politieoptreden, bracht een extra negatieve dimensie met zich mee: de opvolging intern of door het Openbaar Ministerie maakten dat veel reacties volgden. Vaak over ***gebrek aan transparantie of communicatie***, maar zeker ook over het ***onafhankelijk oordelen*** in dit soort kwesties. De roep om tuchtrecht wordt sterker.
Naar aanleiding van het wettelijk aanpassen van het geweldstelsel volgde in de 1e kamer een ***motie Dittrich***, die aanstuurde op het onderzoeken van het disciplinair stelsel.
Incidenten inzake ongewenst gedrag en plichtsverzuim in verschillende eenheden brachten veel teweeg in de media, maar ook intern. De wijze van afdoening riep veel emotie op.

Intern bleek ***onvrede*** over de werkwijze ten aanzien van interne onderzoeken, waardoor ultimo ***het welzijn*** van onze mensen onder druk kwam: naast te lange doorlooptijden waren ook de aanpak én het uiteindelijk (eind)oordeel dermate ongelijk dat de ***rechtszekerheid*** onder druk kwam. Ook de Ombudsfunctionaris Politie constateerde dat.
De teamchefs VIK constateerden in juni 2021 dat de implementatie van het integriteitsbeleid anders georganiseerd moet worden en zien een belangrijke rol voor VIK in de toekomst .

Nationaal kwam vanuit het ministerie van BZK een manifest ‘integriteit’. Een document dat via een meertraps-aanpak dit thema overheid breed op de agenda zet. Ook een collectief vanuit wetenschap en bedrijfsleven zette integriteit in het spotlicht door het moment van de formatie aan te grijpen en te pleiten voor integraliteit in de aanpak.

Internationaal ligt er een advies vanuit GRECO, gericht op NP en Kmar, waar de eerder gedane aanbevelingen zijn gereviewd. Verbetering is op alle punten zichtbaar, maar vraagt nog steeds veel inspanning.

Na bijna 10 jaar Nationale Politie ontstond aldus een breed gedragen ***urgentie*** bij de Korpsleiding en Politiechefs om het Integriteitstelsel te analyseren, de aanbevelingen interne onderzoeken in werking te krijgen en een aanpak op te zetten voor het voorkomen en bestrijden van corruptie.

Dit advies behelst de (***strategische) noties***, opgedaan in de afgelopen 3 maanden. Gebaseerd op documenten, onderzoeken, vele gesprekken, analyse en ‘gutfeeling’. Maar ook op al ingezette audits, denktanks, overleggen en ontwikkelingen in de organisatie, geïnitieerd vanuit de professionals die zich elke dag inzetten op deze processen. En zeker, dat verdient een compliment op zich. Een gehoorde opvatting van een externe: ‘ de politie is al ontroerend integer ‘.

Toch is het noodzakelijk en het momentum daar om een *groeisprong* te maken.

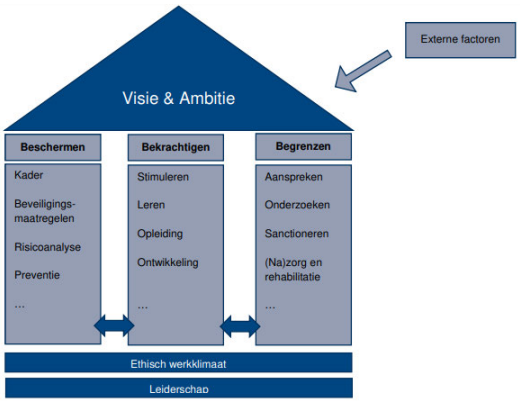
De bedoeling is dat deze (strategische) noties aansluiten bij de ontwikkeling en urgentie zoals hier boven geduid en richting geven aan de vervolgstappen.

2. Eerst even dit…de bedoeling, de scope en de 3 elementen van de opdracht.

Dit advies richt zich op *integriteitsbevordering* vanuit het geheel van de Nationale Politie (NP) bezien. Vanuit de urgentie zoals beschreven hiervoor. Om te helpen een groeisprong te maken, gebaseerd op wat er is of wat er ontbreekt. Het gaat niet over de interne onderzoeken alleen, het is meer dan wat de teams VIK doen. Het gaat over *integer gedragen*: waar willen we beter in worden in ons gedrag, zodat we binnen en buiten vertrouwen vergroten en legitimiteit verdienen. 'Return on investment'! Het mag wat kosten, omdat het zeer belangrijk is.

Daarbij is de semantische discussie wat je onder integriteit verstaat niet van de lucht: zijn het normschendingen, is het ongewenst gedrag of is een strafrechtelijk vervolg nodig? Eén punt is helder: *je bent niet direct NIET integer als je iets fout doet*. Die fout vraagt wel een goede inschatting: wat is er aan de hand? Niet alles is een 'schending'. Soms is het gewoon procedures onjuist toepassen, vaak wel met een goede oplossing van de situatie.

De basis van het thema ligt al in het integriteitsbeleid. Bij de opbouw van het integriteitsbeleid is gekozen voor de metafoor van **een huis**, omdat een goed gebouwd huis bescherming biedt. Waarbij de visie en ambitie het dak vormen, de pilaren / muren het beschermen, bekrachtigen en begrenzen zijn en het fundament een ethisch werkklimaat en leiderschap betreffen.



Figuur 1: Het integriteitshuis

Vanuit vele perspectieven zijn al onderzoeken en aanbevelingen gedaan rond het 'integriteitstelsel' of processen daaruit zoals het proces interne onderzoeken, het strafmaatoverleg en het lokettenstelsel/landschap. Ook aanbevelingen van externen of ervaringen zoals van Defensie en hun ontwikkelingen in het integriteitstelsel zijn bezien.

Het is niet mogelijk dat allemaal in dit advies samen te vatten. Dat zou een ongebalanceerd basisverhaal opleveren voor het advies en vooral een heel dik pak papier. De analyse/verkenning van het Integriteitstelsel (1e element) stoelt dus op meer dan de inspanningen van de afgelopen 3 maanden van het *Bouwteam*[1].

Relevant is in ieder geval het Masterplan review interne onderzoeken te noemen (2e element): de 5 clusters van 10 deelopdrachten lopen in de uitwerking op met de adviezen in dit document. De adviezen hier zijn soms aanvullend, overlappend of richtinggevend. Dat betekent dat na besluitvorming op de adviezen, deze worden samengevoegd met het Masterplan. Samen met het *Regieteam*[2] van het Masterplan wordt gestuurd op de samenhang. In de bijlagen is het Masterplan gevoegd.

De aanpak van anti-corruptie als 3e element liep iets anders dan gehoopt. Door latere opstart van leden van het bouwteam en corona lukte het niet de bedoelde opzet uit te rollen: *een Consortium* bijeen brengen dat aan de slag ging op aanpak, vorm, werking en samenstelling. Dat is ondervangen door individuele leden te bevragen en met externen te spreken, zoals de Rijksrecherche. Dat vraagt naast de eerste opbrengst echt nog werk om de aanpak goed neer te zetten.

De inspanningen zijn verantwoord in de bijlage 2 onder verantwoording. Het bouwteam, regieteam en consortium blijven betrokken bij de vervolgstappen als gelijke benen van de driehoek.

[1] In bijlage 2 volgt een toelichting op het bouwteam
[2] In bijlage 2 volgt een toelichting op de regiegroep

3. Hoe het nu gaat…

Zonder volledig te kunnen zijn volgen de belangrijkste noties.

- **Veel gaat echt goed**. Talloze mooie initiatieven lopen binnen de NP. Veel energie komt van dagelijkse bezielde inzet van veel mensen binnen hun werkgebied. Dat komt in onderstaande bevindingen weinig aan bod; dat maakt dat het beeld eenzijdig is, maar wel gericht op verbetering. Behoud het goede, verander het nodige!

- De medewerkers zijn nagenoeg niet bevraagd (bv in de review). De begeleiding van onze mensen, als ze onderwerp zijn van onderzoek, is zeer divers en persoonsgebonden. De doorwerking op onze mensen (mentaal, fysiek) lijkt niet op ieders netvlies te staan. De impact is enorm: van de een op de andere dag sta je los van de organisatie, althans zo voelt het. Naast betrokkenen, is ook de werkomgeving belangrijk; het team is nauw betrokken (positief of negatief) en dat vraagt aandacht voor de impact.

- Het integriteitsbeleid (be)staat! Dat is actueel genoeg en behoeft nagenoeg geen bijstelling. Wat wel nodig is dat het gaat leven en werking krijgt. Het moet niet alleen op papier staan, maar vooral van het papier af komen.

- Hét integriteitstelsel bestaat niet! Onhelder is wat nu het integriteitstelsel is. Wat hoort er nu bij, wat niet? Bijv. zorg loketten horen onderdeel uit te maken van integriteitstelsel. Zij geven beeld over de integriteits-condititie van de organisatie, de eenheden, de teams maar ook de medewerker. Het geeft de lijn zicht op de risico's van het individu, maar ook zijn/ haar omgeving. En hoe zit het met externe lijnen? Weten de netwerken dat zij gezien worden als deel van het stelsel? Is er een smal stelsel en/of breed? Een stelsel is 'doelmatig geordende geheel': hier is sprake van meerdere 'stelsels' die in ieder geval een gemeenschappelijk kenmerk hebben, het welzijn van de medewerker!

- Ruim 40 loketten houden zich vanuit 7 perspectieven bezig met het *welzijn* van onze mensen. Alle met eigen opvattingen, soms in gezamenlijk of lineair verband, met verschillende stuurlijnen, groot en klein qua omvang. Dat is op zich iets om blij van te worden en tegelijkertijd ontbreekt een werkbare samenhang. En; het is maar de vraag of dit dekkend is, bijvoorbeeld de collegiale opvang aan de teams (TCO) hebben best goed zicht op gedrag of impact van werk. Zij worden niet genoemd[3].
  Het grote aanbod van loketten zorgt voor een zoektocht bij collega's: waar moet ik zijn? Maar ook het aanlopen op meerdere loketten als niet het gewenste antwoord wordt gegeven.

- Vaak zijn resultaten van de inspanningen rond integriteit niet zichtbaar te maken: laat staan welke effecten het heeft en bijdraagt aan het welzijn. Geen tot weinig kengetallen zijn beschikbaar over inzet van capaciteit of gebruik van de aangeboden diensten.

- Een belangwekkend moment blijkt de afstemming *voordat* een vervolgstap in gang wordt gezet. Vaak wordt het woord triage gebruikt. De startvraag hierbij zou moeten zijn 'Wat is hier aan de hand?' en 'Welke interventie past hier het beste bij?" en niet alleen of er wel of geen onderzoek moet plaatsvinden. Het is daarbij de vraag of voldoende breed vanuit alle (zorg)hoeken naar de voorliggende case wordt gekeken en of dat scherp in de opdracht van het bevoegd gezag wordt neergelegd. Ook het opzetten van structurele weegmomenten in het proces ('doen we nog de juiste dingen') voor het uiteindelijk advies ontbreken vaak.

- Veel werk gaat zitten in dossiervorming/proceslijnen: dat is vanuit zorgvuldigheid of wettelijke kader noodzakelijk. Echter, op basis van mores- of jurisprudentie mag je verwachten dat we 'sneller' kunnen werken. Een georganiseerde eerste verdieping, vooraan in het proces ontbreekt regelmatig.

- Incidenten die de integriteit raken vallen vaak op meerdere 'tafels'. Inhoudelijk bij de eenheden, reputatie en imago gevolgen vaak bij de Korpsstaf (in een BIT of bij ANV), zorg gevolgen bij vertrouwenswerk.

- In het werkproces zitten overdrachtsmomenten tussen afdelingen. Kenmerk van overdracht is kwaliteitsverlies, re-work, alsook verlies van context.

- Het collectief leren van normschendingen of incidenten 'zien als 'les' is slecht terug te zien in de werking van het proces (het lerende vermogen). Waar worden we nu beter aan de hand van ervaringen? Wie zorgt voor

[3] In bijlage 1 staat een schematisch overzicht van het lokettenlandschap.

de inbedding in het (initiële) onderwijs als voorbeeld?

- De eenheden kennen verschillende niveaus in het mandaat als ‘bevoegd gezag’. Dat leidt tot brede uitleg van het advies of beperkte kennisopbouw bij dat bevoegd gezag. En eenduidigheid is dan regelmatig ‘veelduidigheid’.

- Leiderschap is als altijd een zeer relevant aspect van sturen op gewenst gedrag. Zoals beschreven in de brief aan de 2e kamer: ‘*De aanpak van ongewenst gedrag moet altijd een prioriteit zijn voor leidinggevenden in de organisatie’.* Net als het leeraspect voor de organisatie, is leren voor leidinggevenden essentieel: te weinig komt naar voren dat de NP hier op investeert. We staan wel 2 keer per jaar op de schietbaan, hoe zit dat met het onderhoud op integriteit?

- De proactieve kant van het stelsel is slecht zichtbaar te maken; het collectief maken van lessen, incident afhandeling zit wel bij de experts, maar rolt niet door naar de rest van de organisatie.

- De governance rond de Teams VIK bestaat uit een driehoek van beheer (Staf), beleid (VIKKS) en uitvoering (lijn). Er zit geen (naast) hoger niveau als eenduidig stuur op. Dit bemoeilijkt het maken en (laten) opvolgen van landelijke afspraken en werkwijzen.

- De governance in het landschap van integriteit laat zich nog moeilijker duiden en is vooral collegiaal afstemmen.

- De aanpak van anticorruptie is middels proeftuinen en enkele meer permanente samenwerkingsverbanden met de Rijksrecherche aangepakt. Daarbij nog richtend op de corrupte medewerker van de politie. Wat nog open ligt zijn de vervolgstappen naar de feitelijke ‘brokers/facilitators’, die corruptie veroorzaken.

- ‘Leren, keren en weren’ (proactief en preventief) op gebied van anti-corruptie is bij uitstek een werkgeversverantwoordelijkheid, die nog in de kinderschoenen staat. Teams als Nemesis, TAC en TALO zijn goede vindplaatsen voor ervaringen die zeer bruikbaar zijn.

- We kunnen veel leren van en delen met Defensie of andere overheden, bedrijven, alsook internationaal van collega-diensten. Dat vraagt wel om investeren in relaties, betrekken in denkfase. Tot nu is dat niet voldoende uitgenut of opgezet. De Rijksrecherche geeft aan graag hun inzichten te delen.

Bovenstaande bevindingen geven aan dat we een klus hebben te klaren, zingevend dat zeker!
Het vraagt ook even om stil te staan bij de kern (de WHY) van integriteit….

4. Integriteit als watermerk van de Nationale Politie.

“ *vaak zichtbaar, soms onzichtbaar, altijd voelbaar* “

Binnen de Nationale Politie heerst de breed gedragen opvatting dat integriteit een van de belangrijkste *drijvers* is onder ons werk, gesteld in onze kernwaarden. Het zorgt buiten (de samenleving) voor ***legitimiteit, vertrouwen en respect***. Het thema werkt sterk door op ***reputatie en imago*** van de Nationale Politie. Het zorgt binnen voor een veilig en inclusief werkklimaat; voor *‘standing strong* ‘ in een complex maar prachtig vak!

Integriteit wordt het meest zichtbaar in ons individuele én collectieve gedrag (handelen en communiceren), dat vraagt dan ook een ***actieve(re) opstelling van iedereen*.**
Integer zijn is geen rustig bezit, het behoeft elke dag voluit aandacht. Dat begint met de beleving: het hoofd, hart en buik gevoel. Maar ook beweging: door het collectief onderhoud van en sturen op afspraken en beleid, leren, verbeteren, maar bovenal *samenwerken*. De leiding in the lead, de medewerkers betrokken (ieder voor zich en met elkaar) en betrekken (medewerkersparticipatie), de nodige professionals inzetten op de juiste vraag en het juiste proces.

De kern en daarom ook de titel van dit advies is *hoe wij (de leiding) met onze mensen en onze mensen met elkaar (en met de burgers) omgaan, het gewenste gedrag vertonen en hoe we (allemaal) ongewenste gedragingen signaleren en oppakken.* Dat kent geen alles of niets benadering, geen verdrinken in beleid. Of zoals een referent stelde: ‘maak het geen hutspot van concepten’.
Het vraagt wel een scherper en meer vragend perspectief: *wat is er te leren als we ons proactiever opstellen? En als dan een signaal binnenkomt de vraag stellen: wat is er aan de hand, wat maakt dat je dit gedrag vertoont?*

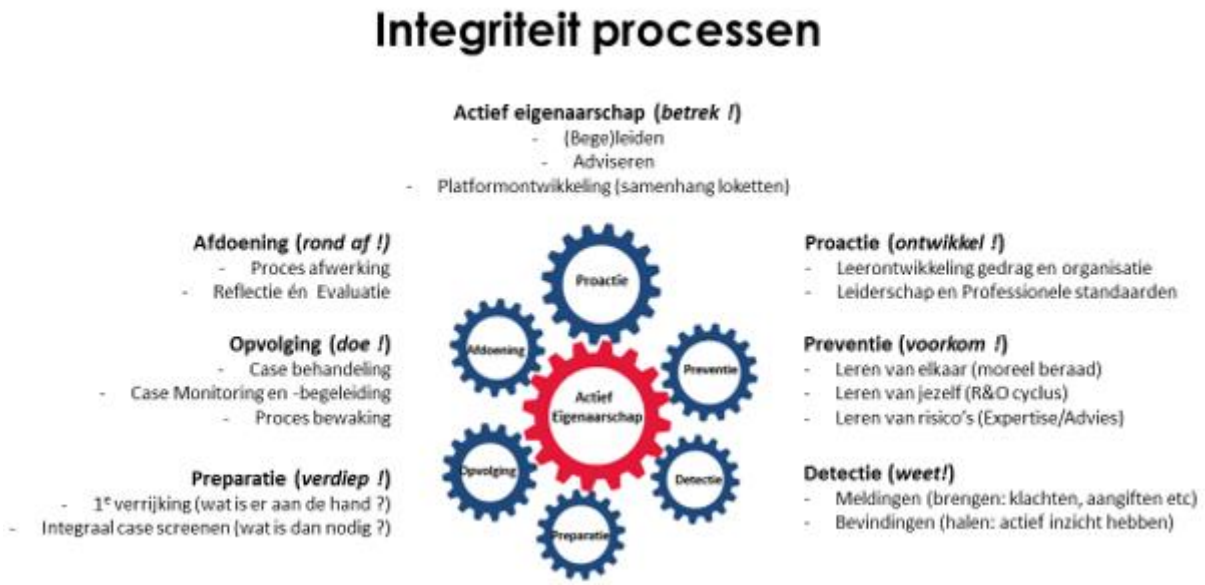
Integriteit is praktischer werkend en deelbaar te maken door het te vertalen naar 6 leidende principes. Anders blijft het een *containerbegrip*, waaraan iedereen zijn eigen uitlegg geeft. Naast de definitie in het beleidsplan die natuurlijk het vertrekpunt is. Deze principes zijn de vertaling van de invalshoeken waaraan door vele gesprekspartners wordt gehecht.
Deze principes houden ***de bedoeling scherp*** en zijn haakjes om ***ontwikkelingen te toetsen***. Het is geen doel op zich om telkens alle principes overal op van toepassing te laten zijn of in gelijke waarde/mate.

5. Het integriteitstelsel als ECO-systeem: cyclisch en onderling afhankelijk.

Hét integriteitstelsel bij de politie bestaat niet, de in elkaar hakende stelsels zijn veelomvattend. Ruim 40 loketten staan ter beschikking voor de medewerkers. Vanuit perspectieven zoals zorg, normenkader, lijn verantwoordelijkheid alsook bij externe instanties kunnen onze mensen terugvallen op professionals. Het ontbreekt aan een navigatiesysteem voor collega's om in het juiste proces met hun vraag te komen. Of beter een receptionist die je ontvangt en aanmeldt bij het juiste loket met de juiste ticket!

Gezien het belang én de omvang is het nodig dat te organiseren in een ***geüpgraded eco-systeem***: in de relatie met elkaar en netwerken, continue de dynamiek brengen in die onderlinge afhankelijkheden. Dat is de theorie.

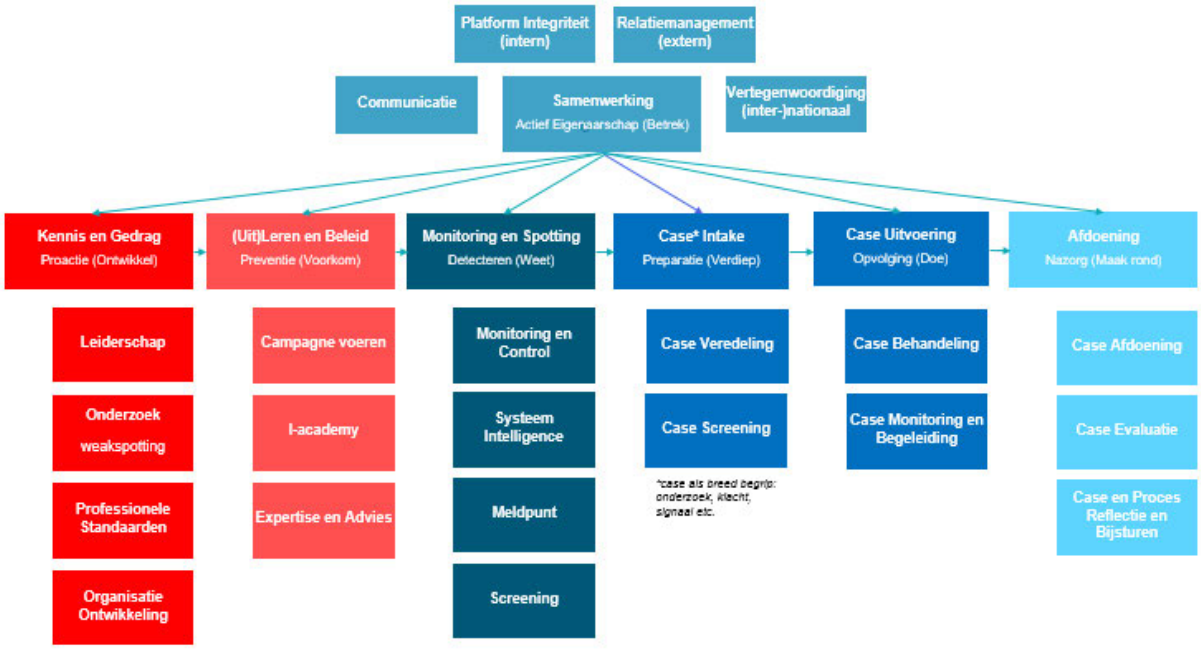
In de praktijk is dit systeem zichtbaar te maken in het werkproces van proactie tot nazorg. Dit is geen nieuw proces, maar puur een logische en bestaande ordening. De processtappen zijn van toepassing op alle ***verschijningsvormen*** van (ongewenst) gedrag die in het stelsel thuis horen.



De processtappen draaien om het actieve eigenaarschap: dat is dus niet alleen de lijnbaas of de (zorg)professional, maar ook de betrokkene zelf. En vooral in samenhang en ***samenwerking*** met elkaar.
En: het radertje 'Proactie' is niet voor niets het grootst (na de kern van actief eigenaarschap)! Daar hoort de meeste werking vanuit te gaan…

6. Proces in werk vertaald.

Middels de processtappen (raderen) is een werkblokken model opgezet.
Dit is nadrukkelijk geen organogram of dienst!
Het maakt in eerste aanzet inzichtelijk wat nodig is en is nog zeker niet volmaakt. Uit de analyse van het integriteitslandschap, de aanbevelingen van de review interne onderzoeken en diverse interviews zijn deze blokken tot stand gekomen. Het geeft de verschillende (deel) processen aan en de relevantie van interne en externe betrokkenen, communicatie en vertegenwoordiging in de maatschappij. Het is dus niet wat in één organisatie onderdeel zou moeten thuishoren; bv. onderzoek naar drijfveren van lekken kan prima bij de Politieacademie of buiten de NP. Het levert wel proactieve input. Daarnaast zijn een aantal werkblokken al deels georganiseerd.



Elke werkblok kent een specifieke verdieping. Dat vraagt echt het gesprek en de afstemming met alle betrokkenen uit het stelsel.

7. Waar zitten de groeimogelijkheden? Wat is er nodig?

"An ounce of prevention saves a pound of cases "

Als we integriteit als watermerk van onze NP en het ecosysteem omarmen (het waarom en de systematiek), vraagt het beweging (keuzes) om een groeisprong te maken. Kleine stapjes leiden doorgaans tot tijdelijke verbetering zonder het bestaande patroon te doorbreken. Als dat patroon nu niet wordt doorbroken, voelen mensen de noodzaak tot veranderen minder en vallen we snel terug in hoe we het al een tijdje doen. Het is geen '*jumping to solutions'*, maar juist ' *jumping to conclusions'.*

7a. Bepaal het stelsel/systeem.

Voer een verdiepende, systemische analyse van het loketten landschap en stelsel uit op werking en resultaat. Bepaal dan welke afdelingen/teams bij het Integriteitstelsel horen en welke specifieke taak hebben ze en hoe verbinden ze zich met andere taken op het gebied van integriteit.

Zorg voor regie op het te vormen systeem.

7b. Meer leren, gerichter begrenzen.

Unaniem is de opvatting dat we meer moeten focussen op leren(d vermogen) en minder via de disciplinaire afdoening zouden hoeven aanpakken. Moresprudentie, moreel beraad, cases als les en niet als incident zijn daar voorbeelden van.
Niet alleen leren van repressie naar detectie en preventie, juist ook van proactie naar preventie. *'it works both ways'.* Proactie richt zich m.n. op ontwikkelen van onderzoek naar oorzaken, professionele standaarden, als ook riskmanagement en de rol van leiderschap. Preventie op *aanleren, doorleren en afleren*, zeker ook het bundelen van expertise en advies. En bovenal transparante communicatie.

7c. Mandaat en intake: Politiechef als formeel bevoegd gezag, leden EL als uitvoerend bevoegd gezag en sectorleiding als lijn- en zorgverantwoordelijken.

Veel is gezegd over 'triage' of intake, het moment van de 1e inschatting op de belangrijkste vraag: wat is er aan de hand? De intake speelt een bepalende rol. Het is dus van het grootste belang dat moment beter te organiseren. De rollen van betrokkenen dienen helder te zijn.

Dat begint bij het mandaat van het *bevoegd gezag* (de lijn). Beleg het mandaat op EL of directie niveau. Dat betrekt de EL of Directies, genereert urgentie en doet recht aan de impact die dit proces heeft op de medewerkers. Daarnaast geeft het de lijn vanaf sectorhoofd de ruimte de zorg naar betrokkene te regelen, maar ook naar eigen team/afdeling te organiseren zonder dubbele pet.

We kunnen nooit wegblijven bij straffen. Of naar een 100% integere organisatie groeien, met 100% integere medewerkers. Een zeer klein deel van onze mensen zal ernstig plichtsverzuim of strafbare feiten plegen. Dat behoeft afdoening met rechtvaardigheid als centraal thema. Rechtvaardig voor betrokkene/dader en melder/slachtoffer.
Geef de betrokkenen (lijn, melder en betrokkene) de ruimte gelijk aan het begin hun kant van het verhaal te doen in plaats van aan het eind van een vaak (te) lang proces. Zorg gedurende het proces voor regelmatige 'knijpmomenten' waarin bezien wordt of de juiste stappen worden gezet. Aan het eind van het proces krijgt het bevoegd gezag een advies.

Voor de intake zit een fase van verdieping: hou simpel wat simpel kan. Vaak kunnen gelijke gevallen op basis van eerdere besluiten verkort worden afgedaan. Dat vraagt een goed proces van behandeling. Dit wordt ook toepast in het stelsel geweldsaanwending. Zorg voor een toewijzingskader gebaseerd op kennis en kunde. Doorlooptijden en workload zouden zo moeten afnemen en de eenduidigheid neemt hierdoor toe.

7d. Dichtbij uitvoeren van veelvoorkomende situaties, met de juiste distantie bij bijzondere situaties

Gezien de werklast/aantallen cases (hoe onduidelijk de aantallen nog zijn), moet het kunnen om de disciplinaire en lichte strafrechtelijke onderzoeken lokaal uit te voeren. Kennis van lokale context, van de mensen, zorgt voor meer verbinding. Bij bijzondere disciplinaire situaties is al toegezegd, door de KC, dit centraal uit te voeren.

Een goed *toewijzingskader* is dan wel noodzakelijk: vergelijk VVC, HIC en Ondermijning. Dit bevordert weer de eenduidigheid. (zie hierboven) Overigens betekent dichtbij uitvoeren niet hetzelfde als dichtbij organiseren.

7e. Beleid en uitvoering weer koppelen

Bij de inrichting van de NP is gekozen voor de knip tussen beleid en uitvoering. Rond VIK is daar een tweede knip bijgekomen: beheer is belegd bij de Hoofden Staf. Deze driedeling werkt niet bepaald versterkend in zo'n specialistisch proces. Het gezamenlijk maken en uitvoeren van beleid verloopt stroef en teveel gescheiden.
Dat maakt dat mede gezien de dynamiek van het proces en het relatief beperkte aantal spelers het goed mogelijk is dit weer samen te voegen.

7f. Kies voor de koppeling functionele - en lijnsturing.

Formeel is de Korpschef het boegbeeld en portefeuillehouder Integriteit (PFH). De PFH dient ook te zorgen voor integraliteit en samenhang van het hele stelsel. De realiteit vraagt om uitvoerende sturing.

Het thema kent vele linken binnen en buiten de organisatie maar is niet op het niveau (van portefeuilles) van de Politiechefs geborgd. Gezien het belang van dit thema en de dynamiek, maar ook de doorzettingskracht rond ontwikkeling en beleid is dat een noodzaak. Helaas ontbreekt dat nu op de uitvoering.
Ook het element van vertegenwoordiging speelt hier zeker mee. Dat is in essentie een trendbreuk voor de NP, als je het koppelt op het nevenschikkend niveau met de politiechef.

De functionele 'baas' gaat m.b.t. de interne zaken over het proces en het resultaat, alsook de kwaliteit van de mensen en organisatie. Het levert een onafhankelijkere positie op. De verantwoordelijke brengt advies uit aan het bevoegd gezag, de Politiechef. *Het 4-ogenprincipe is dan van toepassing*. Dit geeft ook een oplossing voor de driedeling rond VIK zoals benoemd onder 7e.

De lijnverantwoordelijkheid richt zich dan op een te vormen onderdeel, dat het beleid, ontwikkeling, het centrale team alsook de aanpak anti-corruptie organiseert. Kijkend naar het hele proces van integriteitsbevordering in een samenhangend systeem van loketten.

7g. Denk na over hoe het toezicht wordt verbeterd.

Verschillende stakeholders dragen de onafhankelijkheidsdiscussie aan. Concernaudit wordt gevraagd ingezet en de accountant wordt in de jaarverantwoording bediend. Het is aan te bevelen een goede verdieping te doen op dit vraagstuk.

8. (Scheiding) Disciplinaire en strafrechtelijke onderzoeken (w.o. anti-corruptie).

Als je inzoomt op strafrechtelijke onderzoeken moet een juist onderscheid worden gemaakt in lichte, middelzware en zware zaken. Als op basis van een aangifte wordt gestart die rechtstreeks verband houdt met het werk van een collega kan dat een andere weging opleveren dan wanneer het in privé sfeer tot strafbare feiten leidt. De werkprocesgang van strafrechtzaken is een op een hetzelfde als voor disciplinair. De uitwerking van verdieping en uitvoering verschilt.

De kwaliteit van de VIK onderzoekers richt zich in eerste aanleg op de kerntaak disciplinaire onderzoeken. Vaardigheden voor bijvoorbeeld ongewenst gedrag of zware strafrechtelijke onderzoeken verschillen wezenlijk. Zo ook voor de inzet op corruptie zaken. Dat leert de ervaring in de proeftuinen en de doorstart in Oost Nederland. Dat vraagt ook goede oplossing en afstemming met de Rijksrecherche en het Openbaar Ministerie.

Het werkaanbod laat zich lastig voorspellen en dus vraagt dat wendbaarheid en opschaalbaarheid bij de te kiezen constructie. Samen met een logisch aansluiten op werkverbanden van partners op dit thema.

In proeftuinen is ervaring opgedaan met regie van VIK en inbreng van DRR en DRIO, of Rijksrecherche met inbreng van NP. Dat zijn tot nu toe hulpconstructies, die overigens prima werken. Het vraagt wel een doorstap. De aanpak van de anticorruptie is een aanjager geweest. De verwachting is gerechtvaardigd dat dit vaker gaat voorkomen en op meer plekken. Wachten op capaciteit is een slechte raadgever: het gaat immers om majeure zaken.
Dat geeft ook direct het belang aan: zodra er sprake is van ondermijning, waarbij corruptie wordt aangetoond, vraagt dat een ander skills niveau. Meer op het niveau van de driehoek Intel, Opsporing en Expertise. Hiermee sluit je aan op de beweging uit de Houtskoolschets.

Ook hier helpt het te maken *toewijzingskader*.
Inzake VVC kan je veel verkort afdoen op basis van eerdere zaken; de HIC en Ondermijnings-varianten vragen vaak een voorbereiding en zeker grotere betrokkenheid van RR en OM. En goede ontwikkeling is het benoemen van een VIK-OvJ per parket. Samen met OM vraagt dit nog een verdiepingsslag.

De oplossing ligt voor de hand *aan te sluiten op de resortsindeling v*an de Rijksrecherche. Met teams die als TGO Corruptie (omvang te bepalen) bijstand verlenen aan de Rijksrecherche. Dat vraagt wel van prioritering op inzet NP breed. En afspraken vooraf over kwaliteit en levering, zaak gestuurd dus en ’on demand ‘.

9. Tenslotte.

De afgelopen 3 maanden leverde veel mooie (gespreks)momenten op: bezieling en beleving bij velen is op dit thema zeer aanwezig. Dat maakt het zeker niet een gemakkelijk thema. Integriteit is nooit af, het vraagt continue aandacht en vooral leiderschap.

Toch is *stroomlijning* echt nodig: om de energie te geleiden die er is, meer op te wekken en te gebruiken. Energie is echter niet gratis, een goed en veilig (werk)klimaat vraagt investering.

Het moment is daar om vanuit de kernwaarden echt te groeien en nog beter te worden op dit belangwekkende thema. Adviezen zijn natuurlijk 'raadgevingen'. Het zegt ook wat je het best kan doen vanuit ons perspectief.

Met die intentie is dit advies om onze integriteit te bevorderen gedaan, want:

Dát verdienen onze mensen, dát verdient de Nationale Politie….

Bijlage 1. Overzicht loketten

Netwerken:
- Netwerken Divers vakmanschap

Onderlinge bejegening:
- Vertrouwenspersoon Grensoverschrijdende Omgangsvormen en Klachtencommissie Omgangsvormen en Sociale Veiligheid
- Klachtbehandelaar VIK
- Programma Bijzondere Zorg
- Mediator

Normen en misstanden:
- Afdelingen Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK)
- Vertrouwenspersoon Integriteit (VPI) en Landelijk Meldpunt Misstanden (LMM)
- Vertrouwenspersoon Grensoverschrijdende Omgangsvormen

Leidinggevende:
Uitgangspunt is dat de leidinggevende het eerste aanspreekpunt is van de medewerker die een vraag heeft.

Werkgever – werknemer relatie:
- HR-adviseur
- Arbeidsdeskundige
- Servicedesk HR
- Uitingen van ongenoegen, Programma Bijzondere zorg
- Bezwaar en beroep tegen rechtspositionele beslissingen, Bezwaar en Adviescommissie
- De ondernemingsraden van de afzonderlijke eenheden en de Centrale Ondernemingsraad

Zorg en ondersteuning:
- VGW-team
  - Arbeidsdeskundige
  - Bedrijfsarts
  - Team Beroepsrisico
  - Casemanager Beroepsrisico
  - Casemanager GTPA
  - Bedrijfsmaatschappelijk werker
  - Eenheidspsycholoog
  - Geestelijk verzorger
- Programma Bijzondere Zorg
- Mediator
- Coach
- Team Sociale Zekerheid

Via de eerste ring kan de medewerker terecht bij een loket in de tweede ring dat buiten de politie is gepositioneerd:
- Ombudsfunctionaris Politie
- Nationale Ombudsman
- Huis voor Klokkenluiders
- Steunpunt Ambtenaren in mediastorm
- Meld misdaad anoniem

Bijlage 2. Verantwoording advies

Aan de hand van onderstaande korte samenvatting wordt inzicht gegeven in het gelopen proces van verkenning tot advies.

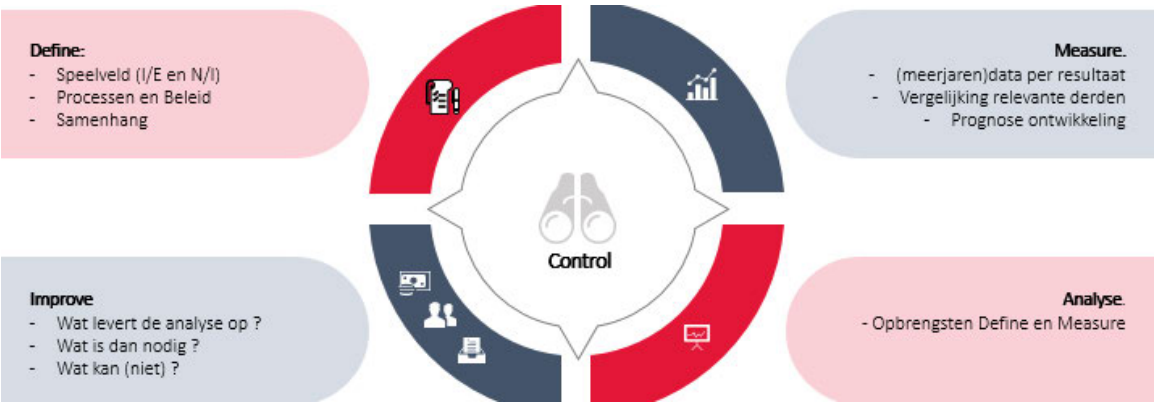
Bouwteam
Bij de aanvang van de opdracht speelveld analyse van het integriteitstelsel én ontwikkeling van een anti-corruptie voorziening is er een bouwteam opgestart met diverse relevante betrokkenen uit de organisatie. Het bouwteam bestaat uit vertegenwoordigers uit o.a. het PDC, VIKKS, 'de lijn' en opsporing.
Bij de samenstelling van het bouwteam is gekeken naar een logische vertegenwoordiging van verschillende organisatie onderdelen en kwaliteiten die bijdragen aan een deugdelijke analyse en breed gedragen advies. Vanuit het bouwteam zijn binnen ieders expertise of organisatie onderdeel (eerste) stappen gezet in de verkenning van het integriteitstelsel en het ophalen van de behoefte vanuit de organisatie op dit thema. Daarbij is ook gekeken naar externe organisatie, de wetenschap en internationale perspectieven.
Het bouwteam heeft zicht georiënteerd op de 3 opdrachten zoals beschreven in hoofdstuk 2 en onderzocht welke samenhang hierin aan te brengen is. Hier is ook de brede discussie betrokken van de loketten (omdat dit ook om de medewerkers gaat) van de loketten, het oppakken van klachten van (ex)medewerkers, het actief nemen van de werkgeversverantwoordelijkheid als het gaat om corruptie. Integriteit in de breedste zin van het woord.
Hierbij richt het bouwteam zich vanuit het strategisch perspectief op het integriteitstelsel als geheel. De voorzitter van het bouwteam is opdrachtnemer van de opdrachten zoals beschreven in hoofdstuk 2 en stemt af met Lid Korpsleiding Hanneke Ekelmans.

Regiegroep Review Interne onderzoeken
De regiegroep review interne onderzoeken richt zich in eerste instantie op de aanpak van de aanbevelingen uit de review interne onderzoeken en vertegenwoordigt onder andere de sectorhoofden staf én de teamchefs VIK uit de organisatie. De voorzitter van de regiegroep is ook voorzitter van het bouwteam zodat nauwe betrokkenheid en overlap georganiseerd is met het bouwteam en het voorliggende advies.
Gezien de onderlinge afhankelijkheid tussen de aanbevelingen Review interne onderzoeken en de daaruit voortvloeiende deelopdrachten én het richtinggevend advies ten aan zien van het integriteitstelsel wordt de regiegroep, na afstemming met de opdracht gever, zoveel mogelijk geconsulteerd op de ontwikkelingen ten aan zien van het voorliggend advies. Na besluitvorming over het richtinggevend advies zal worden bezien of beide gremia kunnen worden samengebracht in één adviesteam / stuurgroep.

Consortium
Er is een samenstelling van een consortium ontwikkeld, bestaande uit intern en externe partners en betrokkenen, maar nog niet bijeengekomen. Door middel van bevraging van individuele leden vindt er brede betrokkenheid en vertegenwoordiging uit een brede interne en externe doelgroep plaats. Zodra het weer mogelijk is zal het Consortium bijeen worden gebracht en verder betrokken worden bij de aanpak, vorm, werking en samenstelling van het integriteitstelsel en de anti corruptie aanpak.

Methodiek
Het analyseren van het integriteitstelsel en komen tot een advies voor verbetering vraagt een methodische benadering. Het bouwteam heeft dit opgebouwd aan de hand van de DMAIC-cyclus;

- Definiëren waar het speelveld uit bestaat, welk beleid er al is en het vinden van de samenhang.
- Ophalen van data, vergelijkingen met andere processen en organisatie en ingezette ontwikkelingen in beeld krijgen. (Wat is er, hoe is het georganiseerd en waar is behoefte aan?)
- Analyseren, ordenen en duiden van deze opbrengst
- Om vervolgens aan de hand van de analyse te beoordelen wat er nodig is om te kunnen verbeteren. En te komen tot een realistisch, breed gedragen (strategisch) advies.



Interviews
Ten aanzien van alle onderdelen van deze cyclische methodiek is gekozen voor een groot aantal interviews De geïnterviewde zijn bevraagd op hun visie en beleving van het stelsel, het beleid, de ontwikkelingen, behoefte en meegenomen in de analyse en totstandkoming van het advies. Hierdoor kon de analyse en het advies gaande weg worden bijgesteld en aangescherpt.

Hieronder een opsomming van de functies/ organisaties waar contact mee is gelegd en in diverse gevallen een voortdurend dialoog mee wordt gehouden.

Teamchefs Vik en hoofden Staf
Hoofd staf KL
Coördinatoren VIKKS
Voorzitters vakbonden
Voorzitter COR
Referent Korpsleiding
Rijkrecherche
Ombudsfunctionaris Politie
Hoofden Operatiën
Politiechefs
Arbeidszaken / Landelijk Strafmaat Overleg
Beleid Interventie Team Korpsstaf
PFH Ethiek en Privacy
Betrokkenen Review Interne Onderzoeken
PFH Anti-corruptie OM / landelijk Parket
Recherche Officier van Justitie
Inspectie Justitie en Veiligheid
Interim Hoofd Concernaudit
Directie Communicatie
Politieacademie
PDC
Betrokkenen (collega's)
Centrale Organisatie Integriteit Defensie
FIOD
Kmar
Voorzitter Commissie Integriteit Ministerie J&V
Hoofd Compliance ING
Dhr. Chris van Dam
Inspecteur-generaal J&V
Wetenschap
Gemeente
Zorgsector
Cie. Integriteit Tweede Kamer
Commerciële bedrijven (bv Coca Cola, Siemens)
Internationale verkenning
DJI

Documentverkenning

Naast de interviews is er ook een veelvoud aan documenten gebruikt in de verkenning. Een indicatie van deze documentatie:
Integriteitsbeleid, Samen integer (2019)
Standaardisatie, Kwaliteit en leren (2010)
Review; *Kwaliteit interne onderzoeken; Monique Mos* (2020)
Contouren vernieuwd stelsel; Minister J&V(2020)
Zorg voor politiële integriteit: Disciplinaire onderzoeken onder de loep.
Ambitiedocument Integriteit Rijk
Rapport commissie Giebels (2019)
Jaarverslag Integriteit commissie J & V (2021)

Jaarverslag Ombudsfunctionaris politie (2020)
Brandbrief Integriteit: Regeerakkoord (2021)
Notitie 5.1.2.e

Voortgang
Na de afronding van het advies zullen er door het bouwteam nog diverse interviews plaatsvinden en de opbrengst hiervan zal worden gebundeld ten behoeve van de verdere ontwikkelingen ter verbetering van het integriteitstelsel.

Besluitenlijst Korpsmanagementteamoverleg (KMTO)
8 september 2021
Digitaal (MS-Teams)

aanwezig: 5.1.2.e [redacted]

afwezig:
gasten:

nr.	lid KMT:	onderwerp:	besluit:	toelichting:
0.	Dhr. De Vries	Niet onder reikwijdte [redacted]		
1.	KMT	**Opening / mededelingen** **a) Ethisch leiderschap**	<u>Ethisch leiderschap</u> Dhr. 5.1.2.e [redacted] leidt het onderwerp in. Mw. 5.1.2.e [redacted], collega uit Midden-Nederland, heeft mede op verzoek vanuit de KL, een onderzoek gedaan naar effectief ethisch leiderschap binnen de leiding van een aantal regionale eenheden. Zij geeft in vogelvlucht een overzicht van haar bevindingen, die zijn samengebracht in een boekje: Noblesse oblige. Boekje wordt uitgereikt aan de aanwezigen. Toegezegd wordt dat iedere eenheid voor alle leden van de strategische top een exemplaar zullen ontvangen op korte termijn.	

2.	Dhr. Van Essen	Niet onder reikwijdte [redacted]		
3.	Dhr. Van Essen	**Strategisch advies integriteitsbevorde-ring**	<u>Het KMTO:</u> 1. Neemt kennis van het strategisch advies integriteitsbevordering en omarmt de richting; 2. Spreekt zich uit over de inrichting van functionele- en lijnsturing voor het integriteitstelsel (resultaat verantwoordelijk namens KC) op centraal niveau; 3. Spreekt zich uit over het organiseren van (eenduidig) mandaat op eenheidsleiding niveau ten aanzien van disciplinaire onderzoeken; 4. Spreekt zich uit over de inrichting van een kwartiermakersorganisatie.	Dhr. Van Essen leidt het onderwerp in. Hij benadrukt daarbij de noodzaak, mede door de externe druk op het thema, om een te komen tot een wezenlijke zichtbare verbetering/verandering tav integriteitsbevordering die door onszelf ingezet wordt. Er gaat veel goed, maar wat er niet goed gaat heeft veel impact. De KC, als nationaal portefeuillehouder op het thema integriteit, is aan zet om na 7 jaar NP de noodzakelijke verbeteringen gestalte te geven. Hij heeft daartoe dhr. 5.1.2.e [redacted] gevraagd advies uit te brengen over het stelsel, de interne zaken en aanpak anti-corruptie, welk advies vandaag voorligt. Het onderliggende advies mbt het deel interne zaken heeft o.a. als uitgangspunt dat de VIK's georganiseerd blijven in de eenheden conform de brief van de MvJ. Maar daarnaast zit in dit advies een voorstel om naast het mandaat, dat in de eenheden blijft, ook op centraal niveau een functionaliteit te organiseren om ervoor te zorgen dat er zicht en overzicht komt en de kwaliteit te verbeteren. Het mandaat blijft op eenheidsniveau, maar daarnaast wordt ook ter ondersteuning een "functionele" sturingslijn voorgesteld met name vanuit eenduidigheid, monitoring en kwalitatieve verbetering. Aansluitend geeft dhr. 5.1.2.e [redacted] een presentatie waarbij de essenties van de verandering benoemd zijn in 4 punten (3 gamechangers). Deze punten geven invulling aan de gevraagde bespreekpunten in de oplegger. Naar aanleiding daarvan worden zorg-, aandachts- en vraagpunten gedeeld. Samengevat hebben deze betrekking op: - Onduidelijkheid over wat onder functionele sturing verstaan wordt;

				- Zet in op verbetering van het nakomen van bestaande afspraken en beleid; - De mondelinge toelichting schept een ander beeld dan uit de geschreven teksten gelezen kan worden (tekst wordt verschillend geïnterpreteerd) ; - Waarom wordt op dit thema gekozen voor een ander organiseerprincipe als tot nu toe te doen gebruikelijk is; - Zorg over de extra capaciteit die de voorgestelde voorziening weer kost (bovenop bestaande centrale VIK KS); - Ongewenste omgangsvormen en normoverschrijdend gedrag zou meer aandacht moeten krijgen; Desgevraagd geeft dhr. De Vries een toelichting op de gekozen structuur. Governance gaat over sturing van je organisatie en hierover kun je alle afspraken maken die je wilt. Vormen van functionele sturing zijn er al: vakbaas (hoe) en operationele baas (wat). Denk bijvoorbeeld aan de Informatieorganisatie. Hij benadrukt dat de kernvraag is: willen we iets aanvullends organiseren in gezamenlijkheid om het geheel te verbeteren? Hij bemerkt dat er soms gereageerd wordt vanuit beperkt zicht. Het gaat over de totale keten. Het grote geheel moet worden bezien en daarvoor kan functionele sturing een oplossing zijn. Dit is nu het momentum om iets te organiseren wat het totale proces echt gaat verbeteren, want dat is in zijn optiek wel echt nodig. Ook in het kader van permanent verbeteren en leren. Tot slot merkt hij op: We hebben vele soorten van beleid en initiatieven in deze. Het is allemaal ontwikkeld en er zijn veel initiatieven om dit verder vorm te geven. Dit heeft echter nog niet echt geleid tot wezenlijke korpsbrede verbeteringen. Zaken zijn nog onvoldoende gestroomlijnd. Ook in het kader van rechtsgelijkheid. Dit maakt ons kwetsbaar. Ons op dit moment per eenheid alleen richten

				op verbetering / aanpak van de bestaande afspraken is niet voldoende. Dhr. Van Essen benadrukt dat het met name van belang is om de regie inzake verbeteringen in eigen hand te houden. De externe druk is groot. Maar dit betekent dat we iets extra's nodig hebben. Dit gaat verder dan klassieke programmasturing. Maar uiteindelijk blijft de verantwoordelijkheid / het mandaat bij de pc. Vanuit het KMTO worden vervolgens o.a. de volgende noties naar voren gebracht: - Let bij uitvoering van de voorstellen op dat er wel sprake blijft van de juiste uitvoering door een volwassen relatie met elkaar te blijven houden (niet zaken overnemen van lokaal naar centraal); - Noodzaak voor afbakening van de centrale rol: wat wel en wat niet? - Nogmaals wordt nadrukkelijk gesproken over terminologie en gekozen metaforen; Dhr. Van Essen benadrukt dat de noodzaak van een (hulp)structuur nodig is, mede omdat het ons de afgelopen 7 jaar (nog) niet gelukt is om eenduidigheid en kwalitatieve verbetering te verkrijgen. Dit is met name ook belangrijk vanuit het feit dat de problematiek veel breder is dan slechts disciplinaire onderzoeken. Resumerend wordt uiteindelijk geconcludeerd: 1. De noodzaak tot het inregelen van een continue compliance proces bij interne zaken wordt gedeeld; 2. De term 'Functionele sturing' moet anders worden beschreven; meer passend bij de bestaande governance structuur, de term compliance kan daarbij leidend zijn. (Punt 3 van de getoonde sheet) 3. KMT draagt de gezamenlijke boodschap van nut en noodzaak uit; 4. Over verder besluitvorming op papier wordt nog nader afgestemd binnen de KL, waarin specifiek

				meegenomen wordt punt 3 mandaat van de EL tov SH (ook in het kader van de lopende proeftuinen in 3 eenheden die nu loopt) als de genoemde punten 1 en 2 van dit resume. 5. Bij het in te zetten verbeter traject gaat het vooral over: rechtvaardigheid, eenduidigheid menselijke maat, professionele maat, lerend vermogen, transparantie als leidende principes. 6. Vooralsnog wordt het voorliggende advies alleen op het punt van functionele sturing teruggenomen. Het gaat vooral om het auditen of men zich houdt aan de gemaakte afspraken (compliancy) 7. Er is overeenstemming over het te vormen centrale onderdeel en het inregelen van het 4-ogen principe als essenties van de verandering (punt 1 en 4 van de behandelde sheet). 8. Tot slot dient ter verdere uitvoering een kwartiermakersorganisatie te worden ingericht, waarin tevens de formatie van VIK KS wordt opgenomen.
4.	Dhr. 5.1.2.e	Normering fysiek geweld	<u>Het KMTO</u> Neemt kennis van bijgevoegd memo inzake de in 2020 opgeworpen vraag of de toepassing van fysiek geweld door onze geweldsbevoegde collega's nader genormeerd moet worden.	Geen bijzonderheden.
5.	KMT	**Overzicht verzonden stukken**	Geen bijzonderheden.	
6.	KMT	**Rondvraag/mede-delingen**	Niet onder reikwijdte [redacted]	

			Niet onder reikwijdte

Risicoanalyse integriteit en ondermijning

afdeling Generieke Opsporing
eenheid Zeeland-West-Brabant

In samenwerking met VIK ZWB

Managementsamenvatting

Van half oktober tot half december 2021 heeft een analistenteam bestaande uit G&I-medewerkers en medewerkers van de nationale politie, eenheid Zeeland-West-Brabant, een risicoanalyse integriteit en ondermijning uitgevoerd. Hiertoe zijn 20 medewerkers van de afdeling Generieke Opsporing geïnterviewd. De analyse heeft geleid tot enkele, onderling verweven conclusies, die hieronder worden samengevat.

Politiewerk is van nature, altijd en overal kwetsbaar als het gaat om integriteit en ondermijning. De redenen voor deze inherente kwetsbaarheid zijn even voor de hand liggend als essentieel voor alle vormen van politiewerk. De politieorganisatie in zijn geheel heeft vergaande bevoegdheden. Evenals individuele politieambtenaren. Zij hebben te maken met strikte wet- en regelgeving en er worden met regelmaat beslissingen genomen zonder dat ruggespraak mogelijk is. Ook hebben ze ambtshalve contact met criminogene omgevingen en hebben de werkzaamheden die ze uitvoeren, relevantie voor criminelen.

De afdeling Generieke Opsporing heeft ook te maken met de beschreven elementen van inherente kwetsbaarheid en combineert deze met, zoals in het vervolg van deze rapportage zal blijken, meer specifieke kwetsbaarheden en risico’s die samenhangen met het proces van onderzoek. De werkzaamheden van de afdeling zijn dan ook kwetsbaar te noemen. Er bestaan voor medewerkers van de afdeling reële integriteitsrisico’s die samenhangen met ondermijning. Juist medewerkers die dergelijke kwetsbare politie-activiteiten uitvoeren, verdienen een optimale bescherming. De risicoanalyse laat zien dat de afdeling Generieke Opsporing drie structurele obstakels kent, die een optimale beheersing van risico’s in de weg staan:

- overbelasting en kwalitatieve en kwantitatieve onderbezetting
- onvoldoende structurele aandacht voor integriteits- en ondermijningsrisico’s
- zwakten in de administratieve organisatie en interne controle.

De risicoanalyse heeft een aantal risico’s aan het licht gebracht op het gebied van integriteit en ondermijning. De meest urgente ondermijningsrisico’s bevinden zich op het terrein van het doorspelen van politie-informatie, het bewust wegkijken of het anderszins beïnvloeden van opsporingswerkzaamheden. De waarschijnlijkheid van deze risico’s wordt tot op heden beperkt geacht, maar zeker niet nihil, terwijl de impact ervan, als het zich voordoet, zeer groot is, voor iedereen. De risico’s zijn daardoor ernstig te noemen. De beheersing is verre van optimaal. Over het algemeen worden de overige gevonden integriteitsrisico’s als minder urgent ingeschat maar wel als waarschijnlijk. Denk aan slordige omgang met gevoelige informatie en het onbewust schenden van niet-gekende regels. Voor diverse vormen van interpersoonlijke risico’s als pesten en buitensluiten zijn aanwijzingen gevonden, maar voor deze risico's is een nadere analyse noodzakelijk. Het risicoprofiel van de afdeling Generieke Opsporing wordt verder negatief beïnvloed door een aantal risicoverhogende factoren, waaronder het toegenomen thuiswerken, vormen van professionele teleurstelling, een lage meldingsbereidheid en tekortschietende voorlichting aan en begeleiding van medewerkers.

Dit alles kan nu en in de toekomst belangrijke, nadelige gevolgen hebben. De medewerkers van de afdeling Generieke Opsporing zijn niet voldoende beschermd; noch tegen de verleidingen die het werk met zich meebrengt, noch tegen schijn of lastig weerlegbare beschuldigingen. Dit kan leiden tot meer integriteitsschendingen, die grotendeels onder de radar blijven omdat tegelijkertijd de bereidheid om te melden laag is. Schendingen kunnen voortwoekeren en tot incidenten leiden. Een en ander kan het vertrouwen van politiemedewerkers en burgers in de politieorganisatie en daarmee in de overheid ondergraven en ongewenste uitstroom (of uitval) van waardevolle collega’s bevorderen. De aangetroffen risico’s kunnen daarnaast een aantasting van de daadwerkelijke en gepercipieerde veiligheid van de burgers van de regio Zeeland-West-Brabant betekenen.

Inhoudsopgave

Samenvatting

1. Inleiding 5

2. Inherente kwetsbaarheid 8

3. Structurele problemen die beheersing in de weg staan 9

4. Risicoverhogende en -verlagende factoren 12

5. De belangrijkste risico's 16

6. Huidige en potentiële gevolgen 19

7. Aanbevelingen 21

1. Inleiding

Het aanpakken van ondermijning, van lucratieve netwerken en van patronen achter de georganiseerde criminaliteit is al geruime tijd een belangrijk aandachtspunt voor de politie. Dit geldt zeker ook voor de politie-eenheid Zeeland-West-Brabant. De regio is door de geografische ligging, met de nabijgelegen haven van Vlissingen en Antwerpen, het buitengebied en het grensgebied, een aantrekkelijke regio voor criminele netwerken en ondermijnende criminaliteit.

De vergaande verdringende en onrechtvaardige effecten van onder- en bovenwereld, en ook de antidemocratische inmenging in de samenleving staan het functioneren van de overheid in de weg. Het vertrouwen (en voortbestaan) van de rechtsstaat en de gerechtigheid in de samenleving staan als gevolg van ondermijnende criminaliteit dan ook onder druk.

Het bestrijden van ondermijnende criminaliteit vraagt veel van de politie. De politie heeft een offensieve taak als het gaat om ondermijning en tegelijk een defensieve taak. De politie moet weerbaar zijn tegen pogingen van oneigenlijk beïnvloeden, binnendringen en het ondermijnen van haar effectiviteit. Het bestrijden van ondermijnende criminaliteit vraagt in het bijzonder veel van de afdelingen en teams binnen de politie die hier dagelijks mee bezig zijn. Het werk brengt risico's met zich mee, ook op het gebied van integriteit in relatie tot ondermijning.

1.1 Opdracht

Tegen deze achtergrond is Governance & Integrity (G&I) in het voorjaar van 2021 benaderd door de teamchef Veiligheid, Integriteit & Klachten van de politie-eenheid Zeeland-West-Brabant met het verzoek om een risicoanalyse uit te voeren naar het proces van onderzoek in relatie tot integriteit en ondermijning. Afgesproken wordt dat de risicoanalyse zich richt op de afdeling Generieke Opsporing.

Centraal staat de vraag: op welk moment in het onderzoeksproces kunnen medewerkers van de afdeling Generieke Opsporing in verleiding komen? Om informatie door te spelen bijvoorbeeld. Op welk moment in het onderzoeksproces kunnen medewerkers onterecht worden beschuldigd? Bijvoorbeeld van wegkijken of van het wegmoffelen van informatie. Op welk moment in het onderzoeksproces is er een mogelijkheid voor anderen, derden, om een schending te begaan? Denk aan het onder druk zetten of bedreigen van politiemedewerkers. Tussen deze drie soorten risico's bestaat overlap: daar waar medewerkers in verleiding kunnen komen, bijvoorbeeld omdat de controle op het uitvoeren van werkzaamheden beperkt is, kunnen zij ook makkelijk worden beschuldigd, van wegkijken bijvoorbeeld, of onder druk worden gezet door derden.

Naast het op deze drie niveaus in kaart brengen van integriteitsrisico's die samenhangen met ondermijning, worden risicoverhogende factoren in beeld gebracht. Factoren die de bestaande risico's verhogen of verlagen. In de rapportage worden uiteraard ook aanbevelingen gedaan om de gevonden risico's naar de toekomst (beter) te kunnen beheersen.

De risicoanalyse is om nog een andere reden belangrijk voor de eenheid Zeeland-West-Brabant. De eenheid ziet de uitvoering ervan als een pilot om te beoordelen of het instrument risicoanalyse een waardevolle toevoeging is op haar dienstverlening. In dat kader wordt afgesproken om twee politiemedewerkers mee te nemen in alle fases van het proces, zodat zij de eerste basisvaardigheden ontwikkelen om op termijn zelf risicoanalyses uit te kunnen voeren.

De afdeling Generieke Opsporing is opgebouwd uit: Team Opsporing, Team Grootschalige Opsporing, Team Werkvoorbereiding en Team Rechtshulp. De afdeling heeft als kerntaak om de zware, georganiseerde en ondermijnende criminaliteit aan te pakken. De afdeling houdt zich daarnaast bezig met delicten als moord en doodslag en coldcase-onderzoek.

1.2 Uitvoering

In de periode van half oktober tot half december 2021 is er in totaal met 20 medewerkers van de afdeling Generieke Opsporing gesproken. Eenieder die een uitnodiging heeft ontvangen voor een gesprek, heeft daaraan zijn of haar medewerking verleend. Er is gesproken met operationeel specialisten, (plaatsvervangende) teamleiders, data-analisten, teamleden tactische generieke opsporing, tactisch coördinatoren, generalisten tactische opsporing, recherche-assistenten, beslagcoördinatoren en teamleden CAT.

G&I kijkt met genoegen terug op de constructieve samenwerking met de twee politiemedewerkers en dankt hen voor hun bijdrage.

1.3 Enkele kanttekeningen bij het instrument Risicoanalyse Integriteit

Om de bevindingen in deze rapportage goed te kunnen interpreteren, is het uiterst belangrijk dat de lezer kennisneemt van het volgende:

- De RIO heeft het karakter van een **uitzonderingsrapportage**. Dit impliceert dat in de rapportage slechts elementen zijn opgenomen, die als risico of zwakke plek in het proces worden beschouwd. Risico's die we als voldoende beheerst beschouwen, zijn niet of beperkt opgenomen, net als goed functionerende beheersmaatregelen. Dit betekent ook dat wij er niet naar streven een volledige beschrijving te geven van alle werkprocessen.
- De RIO is een **preventief** instrument dat gericht is op bescherming van medewerkers en organisatie tegen verleidingen, schendingen en onterechte beschuldigingen.
- De analyse is **niet** gericht op personen, niet op veroordelen of straffen, maar op organisatieontwikkeling. De als risico's omschreven situaties zijn geen feitelijk geconstateerde integriteitsschendingen.

1.4 Leeswijzer

We beginnen de rapportage in hoofdstuk 2 met het beschrijven van de inherente kwetsbaarheid van het politiewerk. Daarna zetten we in hoofdstuk 3 uiteen welke drie structurele problemen de beheersing van risico's bemoeilijken. In hoofdstuk 4 gaan we in op een aantal risicoverhogende en risicoverlagende factoren. In hoofdstuk 5 staan twee risicomatrices afgebeeld. Eén gaat over de gevonden ondermijningsrisico's, de andere over de vastgestelde integriteitssrisico's. In hoofdstuk 6 beschrijven we de gevolgen van de geconstateerde risico's. We besluiten de rapportage in hoofdstuk 7 met een reeks aanbevelingen.

Woord van dank

Uiteraard had de risicoanalyse niet uitgevoerd kunnen worden zonder de medewerking van de geïnterviewden. Het team van risicoanalisten is hen daarvoor erkentelijk. Allen hebben ons na een hartelijke ontvangst ruimhartig, open en constructief deelgenoot gemaakt van hun werkpraktijk in relatie tot integriteit en ondermijning, hun ervaringen tot dusver, van de zorgen die zij hieromtrent hebben, en van de oplossingen die zij zien om bepaalde (integriteits)risico's beter te beheersen.

2. Inherente kwetsbaarheid

Het werk van de politie is inherent, dat wil zeggen altijd en overal, kwetsbaar als het gaat om integriteit, ook in relatie tot ondermijning. Deze inherente kwetsbaarheid van politietaken komt onder andere voort uit de specifieke bevoegdheden die samenhangen met het geweldsmonopolie. De politie in zijn geheel, maar ook individuele politieambtenaren hebben vergaande bevoegdheden en kunnen actief ingrijpen in de vrijheid en veiligheid van burgers. Deze machtspositie maakt politieagenten altijd en overal kwetsbaar voor verleidingen die het hebben van de bevoegdheden met zich meebrengen (bijvoorbeeld voor misbruik), maar ook voor de schijn en soms lastig weerlegbare beschuldigingen daarvan.

De werkzaamheden van politiemedewerkers is sterk gereguleerd, een situatie die burger en agent bescherming biedt, maar zo nu en dan ook als beklemmend of hinderend kan worden beschouwd. Ook omdat deze regels niet gelden voor of (gemakkelijk) worden omzeild door criminele 'tegenstanders'. Deze ongelijke strijd zet de moraal en de compliance van wet- en regelgeving niet zelden onder druk.

De inherente kwetsbaarheid wordt verder vergroot doordat op veel plaatsen altijd of regelmatig alleen of met een klein team snel en zonder dat ruggespraak mogelijk is, beslissingen met vergaande gevolgen moeten worden genomen, in bijna altijd complexe situaties. Iedere zo genomen beslissing draagt het risico op fouten in zich, brengt verleidingen met zich mee en kan onderwerp worden van schijn of beschuldiging.

Uiteraard wordt de inherente, natuurlijke kwetsbaarheid van het politiewerk in het algemeen verder vergroot doordat medewerkers zicht hebben op, verkeren in de nabijheid van, toegang hebben tot en ambtshalve in contact staan met criminelen en/of hun directe omgeving. In het meest extreme geval worden ze gevraagd in die omgeving op te gaan. Tot slot hebben de werkzaamheden, de onderzoeken en de informatie die daarmee gemoeid is, relevantie voor criminelen (en andere ondermijners). Het frustreren van lopende onderzoeken, het verkrijgen van informatie over henzelf of anderen, kan voor criminelen van levensbelang zijn. Terwijl zij in termen van geld, geweld en mensen over de middelen beschikken om politiemedewerkers te verleiden, onder druk te zetten of te bedreigen.

Voor het werk van de afdeling Generieke Opsporing gelden bovenstaande, inherente kwetsbaarheden uiteraard ook. Door de aard van het werk zijn ze bij sommige activiteiten van de afdeling zelfs prominenter dan bij andere politieonderdelen.

Naast inherente kwetsbaarheden kent de afdeling Generieke Opsporing ook specifieke kwetsbaarheden en risico’s die niet zozeer algemeen van aard zijn, maar voortkomen uit de specifieke taak van de afdeling, de gekozen aanpak en de inrichting van afdeling, bijvoorbeeld in termen van werkprocessen. In deze rapportage zullen we ons verder focussen op de specifieke kwetsbaarheden en risico’s van de afdeling Generieke Opsporing.

3. Drie structurele problemen die de beheersing bemoeilijken

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de algemene kwetsbaarheid besproken die het werk van de politie kenmerkt. Juist inherent kwetsbare processen dienen goed te worden beheerst om optimale bescherming van medewerkers mogelijk te maken. Dat geldt evenzeer voor de processen van de afdeling Generieke Opsporing. Interviews leiden tot de constatering dat drie organisatie-aspecten binnen de afdeling Generieke Opsporing optimale beheersing van integriteitssrisico's die samenhangen met ondermijning, structureel in de weg staan:

- Onvoldoende structurele naar binnen gerichte aandacht voor integriteits- en ondermijningsrisico's;
- Ervaren overbelasting en (kwalitatieve en kwantitatieve) onderbezetting;
- Administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) kennen zowel in opzet als in werking op punten zwakten.

Deze drie structurele problemen worden hieronder één voor één besproken.

3.2 Onvoldoende structurele naar binnen gerichte aandacht voor integriteit en ondermijning

Wat uit de gevoerde gesprekken naar voren komt, is dat medewerkers van de afdeling vooral naar buiten zijn gericht. Of, zoals enkele keren werd opgemerkt of beaamd: 'We zorgen goed voor de buitenwereld, maar niet (zo) goed voor onszelf'. Het vangen van 'boeven' staat voorop en dat doe je vooral buiten. Daar is de energie vooral op gericht. Hoewel deze gerichtheid naar buiten logisch, lovenswaardig en noodzakelijk lijkt, gaat hij in het geval van de afdeling gepaard met onvoldoende structurele naar binnen gerichte aandacht voor integriteit in relatie tot ondermijning. Aandacht die er is, is er af en toe en partieel: niet structureel en vaak enkel gefocust op bepaalde risico's (zoals onzakelijke bevragingen) en minder op specifieke, bij de taak van de afdeling horende risico's. Hoewel bijna iedereen de kwetsbaarheid begrijpt en belang hecht aan het thema integriteit in relatie tot ondermijning is er niet altijd tijd, prioriteit of gelegenheid om hier bij stil te staan. Laat staan om vooraf en vanuit de eigen werkprocessen na te denken over de vraag hoe collega's van de afdeling Generieke Opsporing in een onderzoek (nog beter) kunnen worden beschermd.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de kennis en het bewustzijn van regelgeving op het gebied van integriteit in relatie tot ondermijning en de gedragscode gebrekkig is. De bereidheid om twijfels te bespreken of zelf te melden, is beperkt. De drempel naar het VIK lijkt hoog. Mensen associëren het VIK vooral met 'onzakelijke bevragingen', vanwege een workshop die recent over dit thema is gehouden. Hoewel iedereen begrijpt dat goede voorlichting op dit thema 'per ongelukjes' en verleidingen vermindert, worden andere onderwerpen belangrijker gevonden en gemist. Er worden ervaringen gedeeld over de weg naar het VIK die de meldingsbereidheid verder kunnen doen afnemen. Medewerkers geven veelal aan niet te weten of, waar en hoe benaderingen uit de criminogene omgeving gemeld zouden moeten worden. Bijvoorbeeld benaderingen op de voetbalclub van hun dochtertje of in het plaatselijke café waar iemand veel komt. Uit de gesprekken blijkt dat de vraag naar beveiliging en persoonlijke risico's wordt gewaardeerd, maar er lijkt ook schaamte te zijn voor deze individuele aandacht. Een gevolg van gene, niet belangrijk willen doen of niet het stempel willen krijgen dat jij hulp nodig hebt.

Het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende wordt lang niet overal voldoende gevoerd. Het ligt niet in de aard van politiemensen en er is niet altijd gelegenheid.

Medewerkers, leidinggevenden en teamchefs hebben het veelal te druk. Personeelszorg schiet er nog wel eens bij in of wordt als minder relevant beoordeeld door een leidinggevende. Het ontbreekt vaak aan een structuur en gewoonte om zaken te bespreken. Medewerkers geven aan dat het nabespreken van acties steeds vaker gebeurt, maar ook dat het gesprek in het team over twijfels en dilemma's vaker zou moeten plaatsvinden. Als in de perceptie van medewerkers geen ruimte is voor gesprek, dan bestaat het gevaar dat medewerkers niet (of niet snel genoeg) aan de bel trekken of zich niet gehoord voelen. Ervaar je ruimte om aan te geven dat het uitluisteren van een tapgesprek je heeft aangegrepen? Voel je je vrij om te vertellen dat je in de kroeg, de sportschool of die plek waar je beter niet had kunnen zijn, bent benaderd door een lid van een motorclub, een bekende van de politie of een persoon met mogelijk een crimineel motief? Waar kun je heen met je twijfels over het welzijn van een collega?

Kortom, er lijkt een beperkt beeld van de zorgen en de (privé)gedragingen die de kwetsbaarheid van de afdeling en van medewerkers verder vergroot. Desgevraagd kwam gedurende de interviews een aantal onderwerpen naar voren, waarover ten minste het gesprek moet worden gevoerd en waarvoor wellicht aanvullend ook regelgeving of afspraken van belang zijn. Bijvoorbeeld iemands financiële omstandigheden, risicovolle beleggingen en meer specifiek de veel voorkomende beleggingen in en onderlinge advisering over de aankoop van diverse cryptocurrencies, die naast het krijgen van problematische schulden ook andere ongewenste neveneffecten kunnen hebben.

Andere onderwerpen die relevant zijn om structureel te bespreken, zijn:

- gokken en kansspelen (online en bij legale en niet-legale gelegenheden);
- het gebruik en de distributie-afhankelijkheid van medicijnen, voedingssupplementen of spierversterkers;
- uitvoering, betaling en netwerken samenhangend met nevenwerkzaamheden;
- omgaan met vragen van buurtbewoners of bekenden over het werk en de lastige situaties die hieruit kunnen ontstaan;
- politieke betrokkenheid en politiewerk;
- vertrouwen in de overheid en wetenschap, complot denken et cetera;
- moral injury en PTSS;
- benaderplaatsen zoals sportscholen en datingsites.

Bij geïnterviewden wordt breed ervaren dat meer hulp nodig is (voor henzelf of collega's) bij de juiste omgang met social media. Er worden voorbeelden gegeven van situaties die ondermijning en in ieder geval herkenning en benadering van collega's in de hand kunnen werken. Denk aan collega's:

- die berichten posten over de politieacties waar zij bij betrokken zijn
- die uitvoerig laten zien waar zij zich in hun vrije tijd begeven en waar zij te benaderen zijn
- bij wie het huisadres door één of twee keer te klikken te achterhalen is

Medewerkers gunnen elkaar en met name nieuwe collega's in de toekomst een betere begeleiding als het gaat om het gebruik van social media.

3.3 Overbelasting en (kwalitatieve en kwantitatieve) onderbezetting

Medewerkers van de afdeling ervaren capaciteitstekorten en overbelasting. Extra handen zijn in de ogen van de medewerkers hard nodig, bijvoorbeeld om te voorkomen dat door capaciteitsgebrek onderzoeken (deels) moeten worden stilgelegd en werkzaamheden niet tijdig kunnen worden uitgevoerd.

Medewerkers ervaren 'gaten die gevuld moeten worden': met regelmaat worden ze uitgewisseld tussen verschillende onderzoeken. De perceptie is dat ze 'standaard omkomen in het werk'. Dit heeft tot gevolg dat procedures soms noodgedwongen niet optimaal worden doorlopen of dat er sprake is van verminderde controle. Dit vergroot het risico op verleiding, onterechte beschuldiging en schendingen door derden.

Naast deze overbelasting en kwantitatieve onderbezetting wordt door een deel van de collega's ook gewezen op wat 'kwalitatieve onderbezetting' kan worden genoemd. Bijvoorbeeld doordat er sprake is van overvraging van collega's omdat nieuwe taken andere vaardigheden vragen. Deze vaardigheden zijn (nog) niet aanwezig in de organisatie, er bestaat nog geen training voor of de aanleg ontbreekt. Denk aan het analyseren van EcroChat- en Sky-berichten. Het gevoel overvraagd te worden kan de arbeidsvreugde van medewerkers ondermijnen, terwijl daadwerkelijke kwalitatieve onderbezetting nadelig kan zijn voor de effectiviteit van de opsporing. Er kunnen fouten worden gemaakt die niet opgemerkt worden, omdat veel alleen wordt gewerkt. Ook hier ontstaan integriteits- en ondermijningsrisico's: het kan verleidelijk zijn deze fouten te maken, maar goedwillende collega's kunnen er ook valselijk van beschuldigd worden deze bewust te hebben gemaakt. Het capaciteitstekort heeft ook zijn weerslag op het takenpakket van de leidinggevenden van de afdeling. Zij zijn allemaal voor een groot scala van zaken verantwoordelijk en geven daarnaast leiding aan tientallen medewerkers. Hierdoor kiezen zij noodgedwongen voor de uitvoering en minder snel voor personeelszorg en integriteit. Bovendien hebben ze vaak onvoldoende zicht op wat medewerkers precies doen, waar eventueel risico's op verleiding en valse beschuldiging zitten en of de werkzaamheden goed verdeeld zijn.

3.4 De administratieve organisatie en interne controle kent op specifieke punten zwakten

Uit de gesprekken blijkt dat de administratieve organisatie en de interne controle binnen de afdeling Generieke Opsporing soms onvoldoende op orde is. In dit kader wordt onder andere genoemd dat de regelgeving op een aantal belangrijke punten onduidelijk is of volledig wordt gemist. Collega's noemen in dit verband onder andere thuiswerken, de omgang met het dienstpistool, de etiquette bij (blended) briefings of het privégebruik van de mobiele telefoon. De beroepscode Blauw is ontoereikend. Zowel in opzet, bestaan als werking voldoet de huidige beroepscode niet. In opzet is de code te algemeen en zijn de richtlijnen te grof geformuleerd en daardoor niet specifiek of toereikend genoeg voor bepaalde functies of handelingen. Een voorbeeld is de onduidelijkheid over de omgang met het dienstwapen thuis en op kantoor. Hierover bestaan verschillende interpretaties. Er zijn vertrouwenspersonen, er is het VIK en er is een landelijk meldpunt misstanden. Toch is het voor de collega's onvoldoende duidelijk waar ze naartoe moeten bij benaderingen en dreiging door derden. Van het bestaan van de beroepscode is lang niet iedereen op de hoogte. Pas als je medewerkers op het bestaan wijst, komt het besef 'dat is waar, er is een gedragscode'. Het is geen 'levend' document. De beheersende werking van de gedragscode is, beperkt omdat bepaalde regelingen missen, waaronder omgang dienstwapen en wat te doen bij benadering en dreiging. Op het gebied van thuiswerken, dat een gevolg is van de coronacrisis, worden ook regelingen gemist. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers kwetsbaar zijn voor 'per ongelukjes' en voor onterechte beschuldigingen, maar ook dat ongewenste gedragingen lang niet altijd effectief kunnen worden gehandhaafd. Met als neveneffect dat het voor leidinggevenden en teamchefs erg moeilijk wordt om aan te spreken, te corrigeren of zelfs te disciplineren.

Het capaciteitstekort speelt ook rondom de screening van medewerkers. Het binnen de afgesproken termijn uitvoeren van herhaalonderzoeken VO-P (eens in de 8 jaar) en VO-P A (eens in de 5 jaar) staat onder druk[1]. Er zijn niet alleen zorgen over de frequentie van veiligheidsonderzoeken, medewerkers vragen zich ook af of het veiligheidsonderzoek nog voldoende passend is voor de meest kwetsbare functies binnen de afdeling. Sluit het nog afdoende aan op de meest geavanceerde ICT-functies? Er is minder controle op wat medewerkers doen in de periode tussen de onderzoeken. Hiermee ontbreekt ook een belangrijk instrument om collega's meer bewust te maken van integriteit en ondermijningsrisico's.

Op een aantal cruciale plekken wordt soms noodgedwongen, het vier-ogenprincipe en collegiale toetsing achterwege gelaten. Medewerkers voeren werkzaamheden min of meer alleen uit. Exemplarisch daarvoor zijn de volgende situaties:

- Het proces van inbeslagname wordt door meerdere collega's als zeer kwetsbaar beschouwd. Er zijn verschillende disciplines bij betrokken. De raakvlakken en overdrachtmomenten maken het tot een complex proces. Ook worden bepaalde regels niet goed nageleefd en gehandhaafd, bijvoorbeeld als het gaat om het doorzoeken van een ruimte. De praktijk laat zien dat medewerkers dit regelmatig toch alleen doen. In beslag genomen producten en goederen kunnen zoekraken - met alle de risico's van extra verleidingen en valse beschuldigen van dien.
- Het analyseren van Sky- en EncroChat-berichten gebeurt veelal ook alleen. Vaak is hiervoor de reden dat de data zo omvangrijk is. Dit brengt risico's van verleiding, onterechte beschuldiging en schendingen door derden met zich mee.
- Het uitluisteren van tapgesprekken wordt met regelmaat door maar één persoon gedaan in plaats van twee. Capaciteitsgebrek speelt ook hier een rol. Ook hiervoor geldt dat het soms ondoenlijk is om extra controle te organiseren omdat de data zo omvangrijk is.

[1] Er komt nieuwe wetgeving aan waardoor dit beter zou moeten worden.

4. Risicoverhogende factoren

4.1 Inleiding

Naast de genoemde structurele problemen zijn er risicoverhogende factoren geconstateerd. Deze risicoverhogende factoren hebben een negatief effect op het risicoprofiel van de afdeling. De belangrijkste aangetroffen risicoverhogende aspecten bij de afdeling Generieke Opsporing zijn:

- toegenomen aard en omvang van thuiswerken;
- professionele teleurstelling (samenhangend met effectiviteit, veranderende taak en missie);
- collegiale verhoudingen, met name peer pressure, monocultuur en lage meldingsbereidheid;
- voorlichting en begeleiding schieten tekort;
- kenbaar zijn van politie.

4.2 Thuiswerken

Door de coronacrisis zijn veel politiecollega's thuis gaan werken. Dit is niet zonder risico's en vraagt aan de voorkant het goed doordenken van deze risico's en het nemen van beheersmaatregelen. Uit de gesprekken valt op te maken dat ook activiteiten die inherent risicovol zijn gelet op de aard van het werk thuis plaatsvinden, zoals het analyseren van Sky- of EncroChat-berichten, het uitluisteren van telefoongesprekken, allerhande activiteiten van het CAT, het bespreken van de voortgang van onderzoeken in een online briefing et cetera. Zonder dat er enige vorm van een veiligheidsscan is uitgevoerd, zonder dat goed is nagedacht of de noodzakelijke faciliteiten wel kunnen worden geboden. Thuiswerken wordt door alle medewerkers als risicovol gezien.

Leidinggevenden van de afdeling hebben op eigen initiatief een protocol thuiswerken opgesteld. Hoewel het initiatief te prijzen valt, is het protocol te algemeen van aard en niet voldoende toereikend. Er wordt weliswaar in opgemerkt dat het niet is toegestaan om documenten op privé-eigendommen op te slaan of om vertrouwelijke documenten thuis te bewaren. Men moet informatie afschermen voor derden en bij telefoneren en digitaal vergaderen ervoor zorgen dat de omgeving geen vertrouwelijke gesprekken kan meeluisteren. Maar het is onduidelijk hoe medewerkers dit precies moeten doen en ook wat er van hen wordt verwacht als de faciliteiten hiervoor ontbreken. Wat als je in een klein huis woont en geen aparte werkkamer hebt? Of geen kluis? Hoe voorkom je dat buren meeluisteren als je in een rijtjeshuis woont? Hoe moet je omgaan met andere aanwezigen in huis, ook buiten het gezin, die in- en uitlopen? Wat moet je doen als je de buurman of buurvrouw niet vertrouwt of als je weet dat hij of zij lid is van een outlaw motorclub? Medewerkers kunnen met een werklaptop via een VPN-verbinding (verstrekt door de werkgever) inloggen, maar zij kunnen ook inloggen op een privélaptop waar de Citrixwerkomgeving op is geïnstalleerd. In het laatste geval wordt gebruikgemaakt van een privéwifiverbinding. De informatiebeveiliging is dan beperkt. Wat wordt er precies verwacht van medewerkers en hoe kan er in deze situaties veilig online worden gewerkt? In het protocol staat het niet beschreven of het is onvoldoende uitgewerkt. We hebben daarnaast begrepen dat het een kwestie van vertrouwen is of medewerkers zich houden aan de veiligheidsmaatregelen, dit wordt niet gecontroleerd. Ook is bekend dat richtlijnen soms uit praktische redenen omzeild worden, bijvoorbeeld door iets naar de privécomputer door te sturen. Op deze manier vraagt thuiswerken veel van medewerkers. Ze moeten zorgen voor de juiste randvoorwaarden of faciliteiten. Ze moeten het protocol dat nu te algemeen van aard is, zo goed mogelijk toepassen. En waar richtlijnen onvoldoende zijn uitgewerkt of ontbreken, moeten zij dit zelf naar eigen goeddunken invullen.
Kortom, op dit moment ligt de verantwoordelijkheid vooral bij de medeweker. Hoewel professionaliteit en vakmanschap verwacht mag worden is deze verantwoordelijkheid onterecht eenzijdig. Dit brengt risico's met zich mee op het gebied van integriteit in relatie tot ondermijning.

4.3 Professionele teleurstelling in effectiviteit, veranderende taak en ervaren missie

De afdeling Generieke Opsporing houdt zich bezig met het aanpakken van georganiseerde en ondermijnende criminaliteit, delicten als moord en doodslag en met coldcase-onderzoek. Waar het resultaat van de werkzaamheden soms uiterst succesvol is, hebben medewerkers ook aangegeven soms sterke professionele teleurstelling te ervaren:

- *Ten aanzien van de effectiviteit van de opsporing: doen we de goede dingen?*
  Bijvoorbeeld omdat bepaalde lijnen door keuzes die zijn gemaakt door de top van de eenheid, niet uitgelopen kunnen worden. Of omdat onderzoeken door capaciteitsgebrek helemaal worden stilgelegd. Of een in de ogen van medewerkers verkeerde keuze over het te volgen subject. Of het aan een crimineel moeten teruggeven van (een deel van) eerder in beslag genomen roerende en onroerende bezittingen. Het niet altijd kunnen gebruiken van PGB-berichten in onderzoek op last van het OM vormt een ander voorbeeld. Medewerkers percipiëren deze zaken als demotiverend, frustrerend en ontmoedigend. De teleurstelling is groter als medewerkers aan de voorkant niet voldoende zijn gewaarschuwd en geïnformeerd over de kansen op succes en de mogelijke hobbels en beperkingen onderweg.
- *Door de perceptie 'gehinderd te worden in de opsporing'*
  Medewerkers spreken verder van teleurstelling of demotivatie als ze zich in hun opsporingstaak gehinderd voelen. De noodzaak te moeten werken met verouderd materieel is hiervan een voorbeeld. Dat er bij verhoren geen voicerecorders met transcriptie voorhanden zijn. Dat nog niet iedereen een tweede scherm heeft of überhaupt een ‘snelle’ computer. Dat er geen 32 gb USB-sticks voorradig zijn als je ze nodig hebt, of apparatuur die zorgt voor kwalitatief goede geluidsopnames. Dat er geen nieuwe politieauto’s met sterke motoren zijn. Et cetera. Het wordt allemaal gemist. En dat staat een effectieve opsporing in de weg en leidt tot ontevredenheid. Onbegrepen regel- of wetgeving, bijvoorbeeld AVG-gerelateerd, bureaucratie die tot vertraging leidt, bijvoorbeeld in het werk van data-analisten, de rol van advocaten die tijdens verhoren steeds meer als hinderlijk wordt ervaren, leiden ook tot teleurstelling.
- *Door taak-verandering*
  Soms betreft de teleurstelling ook een veranderende taak die de medewerkers minder ligt of waarin ze zich onvoldoende weten gekend. Medewerkers die voor hun gevoel 'ineens' op een onderzoek worden gezet dat hen minder ligt of bij een COA worden geplaatst voor ondersteuning, terwijl zij hiervoor niet zijn opgeleid, lopen het risico ontmoedigd te raken. Ook het niet benutten van de kwaliteit die er in huis is en in plaats daarvan experts of medewerkers van buiten halen, werkt demotiverend.
- *Door visie op de missie en gevoel van zingeving*
  In het kader van motivatie en demotivatie worden ook zaken genoemd die kunnen worden gevat onder de noemer 'zingeving'. Drugsonderzoek wordt vaak als minder interessant gezien, bijvoorbeeld afgezet tegen onderzoek naar moord en doodslag, terwijl collega’s een groot deel van hun tijd aan dergelijk onderzoek besteden. Gebrek aan verbondenheid met het einddoel kan tot teleurstelling leiden en daarmee risico’s en extra kwetsbaarheid in de hand werken. Het is niet te voorkomen dat een zekere mate van (individuele) teleurstelling zich incidenteel voordoet bij een deel van de medewerkers. Medewerkers en organisatie dienen hiermee zo goed mogelijk om te gaan, als onderdeel van de professionaliteit en personeelszorg. Veelvuldig voorkomende teleurstelling en langdurig ervaren demotivatie dienen echter tijdig te worden gesignaleerd en waar mogelijk voorkomen. Deze werken sterk risicoverhogend: de kans bestaat dat voor medewerkers die ontmoedigd, gefrustreerd of ontevreden zijn, verleidingen te groot worden. Daardoor kunnen benaderingen vanuit het criminele circuit succesvol verlopen en wordt de kans op onbewuste fouten en op valse beschuldigingen vergroot.

4.4 Collegiale verhoudingen

Gedurende de interviews zijn drie fenomenen beschreven, die risicoverhogend kunnen werken en samenhangen met de collegiale verhoudingen:

- peer pressure;
- monocultuur;
- lage meldingsbereidheid.

4.4.1 Peer pressure

Vaak wordt verondersteld dat de cohesie in een groep, bijvoorbeeld in een team van hechte collega's, als een beheersingsmechanisme werkt. De sociale druk en controle kan groepsleden behoeden om een verkeerde afslag te nemen en kan risicoverlagend werken. Toch kan er ook een tegenovergesteld effect optreden. Uit de gesprekken komt naar voren dat peer pressure ook risicoverhogend kan werken: bijvoorbeeld omdat groepsleden elkaar niet aanspreken en geen melding doen vanuit de angst uitgesloten te worden of gepest. Of dat zij juist onder druk van de groep bezwijken en de gevraagde informatie ('nice te know') ten onrechte toch geven. In een enkel gesprek werd gewezen op het gebruik dat een criminele partij hiervan zou kunnen maken: wie iemand als stroman in een team weet te plaatsen, kan proberen de groepsdynamiek oneigenlijk te beïnvloeden. Daarmee is de sociale druk en controle die van de groep uitgaat, zowel een risicoverlagende als risicoverhogende factor.

4.4.2 Monocultuur

Binnen de politie is er steeds meer aandacht voor diversiteit. De afgelopen jaren zijn er belangrijke stappen gezet. Toch laten de gesprekken zien dat het voor collega's die afwijken van de norm en die tegengas geven, nog steeds moeilijk is om 'erbij te horen'. Het gaat daarbij over meer dan het aantal vrouwen dat in dienst is en de hoeveelheid collega's met een andere etniciteit. Diversiteit gaat ook over collega's met een handicap, een afwijkende persoonlijkheid, een andere achtergrond of opleiding, een bepaalde seksuele voorkeur of collega's die anders denken (neurodiversiteit). Zogenoemde buitenbeentjes lopen nog altijd het risico gepest te worden of ten minste uitgesloten van de groep, van acceptatie en van de vriendschappelijke collegialiteit die de politie zo kenmerkt. Wie anders is, moet zich aanpassen, zich bewegen naar de norm, 'normaal doen'. Er is groot wantrouwen naar wat anders is - wantrouwen dat zich maar moeilijk laat wegnemen. Voor wie niet aan het standaardprofiel voldoet, duurt de inwerkperiode die nodig is om er bij te horen, volledig te worden erkend en vertrouwd, mee te draaien, soms (te) lang. In de tussentijd speelt het 'pars pro toto'-effect: ze vallen samen met wat anders is en worden niet zelden uitgedaagd 'hun groep' te verdedigen.

En dit terwijl de geïnterviewden vaak het belang van diversiteit onderschrijven, ook in het licht van kwalitatieve onderbezetting. Nieuwe krachten, collega's die afwijken van de norm, die anders in het leven staan, over andere vaardigheden beschikken, die minder sociaal zijn, die liever analyses uitvoeren dan een pistool vasthouden, zijn hard nodig in de strijd tegen ondermijnende criminaliteit. En toch: de werving vindt mondjesmaat plaats, niet-standaard politieprofielen voelen zich niet altijd aangesproken of aangetrokken, en collega's die wel aangeworven zijn, verlaten veelal binnen korte tijd de organisatie. Omdat er 'in de praktijk geen plek is voor deze collega's'. Medewerkers spreken hierover soms expliciet hun zorg uit. Monocultuur kan niet alleen risico's op integriteit en ondermijning versterken, maar ook de effectiviteit belemmeren. Een divers team kan complexe problemen beter oplossen, heeft meer 'voeling' met de maatschappij en leert collega's om te gaan met verschillen binnen en buiten het bureau.

4.4.3 Lage meldingsbereidheid

Dat een lage bereidheid om twijfels, fouten, benaderingen en vermoedens aan de orde te stellen (bij elkaar, bij de leidinggevende, bij specialisten van bijvoorbeeld het VIK) risico's van integriteit en ondermijning kan vergroten, behoeft beperkt betoog. Als medewerkers geen melding doen van schendingen door derden of zelf niet melden op het moment dat ze te maken hebben met druk, dwang of dreiging, dan blijft dit onbesproken en kan er ook niet naar gehandeld worden. Dit geldt ook als medewerkers niet goed weten bij wie ze voor wat terecht kunnen of wanneer het idee bestaat dat de eigen leidinggevende of teamchef het wel zal bagatelliseren. Veel medewerkers hebben daarnaast het beeld dat melden grote persoonlijke consequenties kan hebben. Ze zijn bang dat ze uit functie worden gezet, voor altijd het 'stempel' van melder met zich meedragen of dat ze door de groep collega's worden uitgesloten.

4.5 Voorlichting en begeleiding schieten tekort

De voorlichting over integriteitsrisico's in relatie tot ondermijning schiet tekort. Dit geldt zowel voor nieuwe medewerkers als voor zittend personeel. Zo blijkt uit gesprekken met recent aangenomen personeel dat nieuwe medewerkers bij binnenkomst geen onboardingsprogramma volgen, dat ingaat op belangrijke risico's. Ook worden zij niet standaard geïnformeerd en begeleid in het gebruik van social media en de gevaren ervan in het licht van de activiteiten die de afdeling Generieke Opsporing uitvoert. Dit gebeurt slechts incidenteel. Zittend personeel merkt ook op dat dit een gemis is.

Ook is het niet gebruikelijk dat eens in de zoveel tijd een social-mediaprofiel van medewerkers wordt gemaakt of dat zij worden onderwezen in het opzetten van een cover. Terwijl sommige collega's gedreven door trots of een verlangen naar status veel over zichzelf en hun privésituatie vermelden op social media. Wat verder opvalt in dit licht, is dat de mate van risicobewustzijn vaak afhangt van iemands eerdere functie voor de politie. Collega's die bijvoorbeeld komen van het Team Criminele Inlichtingen, of voor een observatieteam of de Dienst Regionale Recherche hebben gewerkt, zijn zich veel meer bewust van de risico's door de aandacht die daar aan het onderwerp is gegeven. Doordat de voorlichting niet toereikend genoeg is en niet structureel is verankerd, bijvoorbeeld in de vorm van een onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers en een opfrisprogramma voor ouder personeel, is het risicobewustzijn soms onnodig laag.

4.6 Kenbaar zijn van politie

Binnen de politie, en zeker ook binnen de afdeling Generieke Opsporing, is veel discussie over het wel of niet 'onder nummer' werken. Het merendeel van de medewerkers met wie is gesproken, zou graag zien dat zij niet langer onder hun eigen naam hoeven te werken. Een aantal van deze medewerkers heeft dit ook aangekaart bij zijn of haar leidinggevende, maar die zien het niet altijd als belangrijk of als een veiligheidsrisico en pakken het niet op. Het gegeven dat criminelen weten welke medewerkers bij hun onderzoek zijn betrokken, zorgt voor veel ongerustheid. Werken onder je eigen naam, maar ook het actief posten van berichten op sociale media maakt dat politieagenten steeds zichtbaarder zijn. Medewerkers schrikken soms van de hoeveelheid aan gevoelige informatie die op het internet over henzelf te vinden is. Achterhalen waar iemand woont, of waar hij of zij zich begeeft in zijn vrije tijd, welk team bij de politie werkt aan het onderzoek waarin iemand verdachte is, het is allemaal een stuk eenvoudiger geworden. Daarmee nemen de risico's op benaderen, bedreigen en de schijn daarvan toe.

5. Belangrijkste risico's

5.1 Inleiding

Deze risicoanalyse richt zich op integriteitsrisico's, met name integriteitsrisico's die samenhangen met mogelijke ondermijning. Op de volgende pagina treft u een matrix met de belangrijkste aangetroffen risico's, gebaseerd op de interviews met medewerkers. In de matrix zijn de risico's op hoofdlijnen beschreven, modus operandi en benaderingswijzen zijn vanwege de overzichtelijkheid weggelaten.

Waarschijnlijkheid en impact

Per risico is op basis van de interviews een kwalitatieve inschatting gemaakt van de impact en waarschijnlijkheid. Gezamenlijk levert dit een beeld op van de ernst: risico's met een grote impact en een hoge waarschijnlijkheid zijn het meest ernstig, risico's met een lage waarschijnlijkheid en een lage impact het minst.

	Risico's Integriteit en ondermijning	Ernst	
	Gebaseerd op de interviews met 20 medewerkers De ernst van de risico's kwalitatief ingeschat = Groot = Middel = Klein	Waarschijnlijkheid	Impact
1	Doorspelen van informatie aan criminelen en andere ondermijnende partijen		

Risicoverhogende factoren

De risico's zijn in de matrix door middel van zogenoemde "vinkjes" gekoppeld aan de in hoofdstuk 3 en 4 geformuleerde risicoverhogende factoren en structurele problemen.

- Horizontaal gelezen wordt zo per risico duidelijk welke factoren voor dit risico relevant zijn.
- Verticaal gelezen wordt helder hoe een bepaalde factor, bijvoorbeeld thuiswerken, invloed heeft op de verschillende risico's.

Dat laatste is van belang bij de prioritering van aanbevelingen. Zo kan prioriteit worden gegeven aan het wegnemen of verbeteren van factoren met invloed op verschillende risico's.

Risico's Integriteit en ondermijning	Structurele problemen (h3)		Risicoverhogende factoren (h4)	
Gebaseerd op de interviews met 20 medewerkers De ernst van de risico's kwalitatief ingeschat = Groot = Middel = Klein	Probleem 1	Probleem 2	Factor 1	Factor 2
Ernstige, verwijtbare, strafbare gedragingen in privétijd	✓		✓	✓
Omgang met, in aanwezigheid verkeren van criminogene omgeving		✓	✓	

Pro-memorie

In de matrix staan enkele risico's die zijn voorzien van een pro memorie. De inschatting van de ernst van deze risico's kon niet (geheel) plaatsvinden op basis van de uitgevoerde risicoanalyse. Hier is nader onderzoek op zijn plaats.

	Risico's Integriteit en ondermijning	Ernst		Structurele problemen (h3)			Risicoverhogende factoren (h4)							
	Gebaseerd op de interviews met 20 medewerkers De ernst van de risico's kwalitatief ingeschat = Groot = Middel = Klein	Waarschijnlijkheid	Impact	Onvoldoende interne aandacht integriteit	Overbelasting en onderbezetting	Zwakten in AO/IC	Thuiswerken	Professionele teleurstelling	Collegiale verhoudingen: Peer pressure	Collegiale verhoudingen: Monocultuur	Collegiale verhoudingen: Lage meldings-bereidheid	Uitdagingen actueel / regio	Voorlichting en begeleiding	Personalia bekend
1	Doorspelen van informatie aan criminelen en andere ondermijnende partijen													
	De schijn of lastig weerlegbare beschuldiging daarvan			✓	✓	✓	✓				✓		✓	
2	Bewust wegkijken van informatie, bewust wegmoffelen van informatie, bewust niet opmerken van informatie													
	De schijn of lastig weerlegbare beschuldiging daarvan			✓	✓	✓	✓				✓		✓	
3	Bewust oneigenlijk beïnvloeden van opsporingswerkzaamheden anders dan door het toespelen van informatie en door wegkijken													
	De schijn of lastig weerlegbare beschuldiging daarvan			✓	✓	✓							✓	
4	Onwenselijke gedragingen in privétijd													
	Ernstige, verwijtbare, strafbare gedragingen in privétijd			✓								✓	✓	
	Omgang met, in aanwezigheid verkeren van criminogene omgeving			✓			✓					✓	✓	✓
	Niet melden meldenswaardige zaken			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Niet goedgekeurde, onwenselijke nevenwerkzaamheden en/of daarmee samenhangende belangenverstrengeling			✓			✓	✓				✓	✓	
	De schijn of lastig weerlegbare beschuldiging van een van deze zaken			✓			✓					✓	✓	
5	Verwijtbare onachtzaamheid, onprofessionele omgang met gevoelige informatie													
	Ernstige, verwijtbare, strafbare gedragingen in privétijd			✓								✓	✓	
	Omgang met, in aanwezigheid verkeren van criminogene omgeving			✓			✓					✓	✓	✓
	Niet melden meldenswaardige zaken			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Niet goedgekeurde, onwenselijke nevenwerkzaamheden en/of daarmee samenhangende belangenverstrengeling			✓			✓	✓				✓	✓	
	De schijn of lastig weerlegbare beschuldiging van een van deze zaken			✓			✓					✓	✓	
6	Interpersoonlijke schendingen tussen medewerkers (op gelijke en ongelijke hiërarchische niveaus)													
	Diverse vormen van pesten en buitensluiten			✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Diverse vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag	PM		✓				✓	✓	✓	✓		✓	
	Diverse uitingsvormen van racisme, seksisme discriminatie	PM		✓				✓	✓	✓	✓		✓	
	De schijn of lastig weerlegbare beschuldiging daarvan	PM		✓				✓	✓	✓	✓		✓	
7	Onbewust schenden van regels (niet gekend)			✓		✓	✓						✓	

6. Gevolgen

In hoofdstuk 5 is een risicomatrix opgenomen met daarin per risico een inschatting van de ernst, uitgesplitst naar impact en waarschijnlijkheid. In de matrix wordt helder dat er naast inherente risico's die van nature horen bij het werk van de politie (zie hoofdstuk 2), ook specifieke risico's zijn gevonden die horen bij de werkzaamheden van de afdeling Generieke Opsporing. Deze risico's zouden kunnen worden beheerst, maar zijn dat op dit moment niet of niet voldoende.

De meest urgente ondermijningsrisico's zijn het doorspelen van informatie en het bewust wegkijken of wegmoffelen van informatie enerzijds en het bewust oneigenlijk beïnvloeden van opsporingswerkzaamheden. De belangrijkste integriteitsrisico's zijn verwijtbare onachtzaamheid, onprofessionele omgang met gevoelige informatie, interpersoonlijke schendingen en het bewust schenden van regels.

De gevonden risico's kunnen belangrijke gevolgen hebben:

Allereerst zijn de huidige medewerkers van de afdeling Generieke Opsporing niet voldoende beschermd tegen de verleidingen die het werk en de omstandigheden waaronder dit werk wordt uitgevoerd, met zich meebrengen. Ook zijn zij niet voldoende beschermd tegen valse of lastig weerlegbare beschuldigingen. Dit kan leiden tot meer integriteitsschendingen, die grotendeels ondergronds gaan omdat tegelijkertijd de bereidheid om te melden laag is. Schendingen kunnen voortwoekeren en tot incidenten leiden. Dit kan het vertrouwen in de organisatie op termijn onder druk zetten en ongewenste uitstroom (of uitval) van waardevolle collega's bevorderen.

De aangetroffen risico's kunnen daarnaast een aantasting van de daadwerkelijke en gepercipieerde veiligheid van de burgers van de regio Zeeland-West-Brabant betekenen. De situatie kan criminele ondermijning verder in de hand werken. Waar onvoldoende weerbaarheid wordt geboden aan criminele organisaties leidt dat tot het faciliteren van hun activiteiten zodat hun positie ongewild wordt versterkt en de rechtsstaat verzwakt.

Dit alles kan op termijn het vertrouwen in de overheid en de politie verder onder druk zetten en (ernstig) in gevaar brengen.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen opgenomen die volgen uit de analyse. Er wordt begonnen met aanbevelingen die afdeling overstijgend zijn- bijvoorbeeld van toepassing op de gehele eenheid of zelfs het gehele korps, daarna worden de aanbevelingen gedetailleerder en steeds meer (alleen nog) van toepassing op de afdeling Generieke Opsporing.

7.1 Korpsbrede aanbevelingen

- De inherente kwetsbaarheid van het politiewerk als het gaat om integriteit en ondermijning, moet explicieter worden verwoord in de gedragscode, in opleidingen, in het gesprek tussen leidinggevenden en medewerkers en in de uitingen vanuit VIK. Het moet voor iedereen helder worden dat het werk inherent kwetsbaar is en risico's met zich meebrengt. Het is het overwegen waard om dit ook te vertalen naar bijvoorbeeld de eed en de rituelen daaromtrent.

- Werk aan een brede visie op ondermijning. Begin daarbij met ondermijning van de rechtstaat, waar criminele en antidemocratische ondermijning onderdeel van zijn. Betrek ook ondermijning van financiële markten - door illegale praktijken, financiële malversaties, maar ook door grootschalige toepassing van alternatieve munten (cryptocurrencies) en illegale bankinstellingen. Net als de ondermijning van het belastingmonopolie door belastingontwijking en ontduiking. Belicht steeds de volgende aspecten die voor de politie belangrijk zijn: het vanuit haar kerntaken bestrijden van deze activiteiten en het weerbaar maken van haar organisatie en medewerkers tegen ondermijnende activiteiten.

- Maak werk van effectieve en praktisch aanpak op het gebeid van diversiteit - specifiek in het licht van nieuwe taken, de vaardigheden die dit vraagt en de beheersing van kwetsbaarheden. Met andere woorden zie diversiteit niet als een extra last maar als deel van de oplossing. Train leidinggevenden in het aansturen en veilig houden van een divers samengesteld team. Zorg voor realistisch en uitvoerbaar beleid- liefst vanuit de Nationale Politie.

- Als de beroepscode Blauw dient als overkoepelend document zorg dan dat er daarnaast een praktisch overzicht is van de belangrijkste regels en combineer dat met voorbeelden en toelichting. Zorg dat beide de documenten bekend zijn en gebruikt worden.

7.2 Aanbevelingen die de gehele eenheid (kunnen) betreffen

- Maak beleid op het gebied van benadering en bedreiging. Wie kan waar en wanneer melden? Uitgangspunt is dat bedreigingen qualitat qua zijn en dus een verantwoordelijk van de organisatie. Zorg voor centrale registratie. Zorg dat medewerkers die verleid of gemanipuleerd zijn of worden veilig op hun schreden kunnen terugkeren. Zorg voor rolmodellen en verhalen die mensen kunnen helpen.

- Richt een moreel leerproces in waardoor medewerkers met elkaar in gesprek kunnen gaan over twijfelachtige beslissingen en dilemma's. Het bespreken van dilemma's moet normaal, standaard worden. Organiseer minimaal 3 keer per jaar een dergelijke morele debriefing en leg de geleerde lessen vast voor de toekomst en draag ze over. Maak hier iemand voor verantwoordelijk, bijvoorbeeld vanuit VIK.

- Zorg dat professionele teleurstelling als zorgpunt op de agenda komt te staan. Bespreek dit in breder verband binnen de politie, ook in het licht van het tanend vertrouwen in de overheid en het ook binnen de politie bestaan van bepaalde denkbeelden. Over de mogelijke effecten van fake-news, anti-vax sentiment en beleggingen in cryptocurrencies bijvoorbeeld. Het tanend vertrouwen in de overheid is een zorgwekkend maatschappelijk verschijnsel dat agenten vatbaar kan maken voor antidemocratische ondermijning.

- Zorg dat in de taakomschrijving van leidinggevenden ook aandacht is voor het voeren van gesprekken met medewerkers en voor bewustwordingsactiviteiten over integriteits- en ondermijningsrisico's. In de agenda's van leidinggevenden moet structureel ruimte komen voor een dergelijke begeleiding van medewerkers.

- Richt gesprekken in over de financiële omstandigheden, risicovolle beleggingen en meer specifiek over de veel voorkomende beleggingen in en onderlinge advisering over de aankoop van diverse cryptocurrencies van medewerkers. Andere onderwerpen die relevant zijn om structureel te bespreken, zijn:
  - Gokken en kansspelen (online en bij legale en niet-legale gelegenheden)
  - Gebruik / distributie-afhankelijkheid van voedingssupplementen en spierversterkers
  - Nevenwerkzaamheden
  - Omgaan met vragen van bekenden over het werk en lastige situaties die hieruit volgen
  - Politieke betrokkenheid en politiewerk
  - Vertrouwen in de overheid en complot denken
  - Moral injury en PTSS
  - Benaderplaatsen zoals sportscholen en datingsites.

  Structureer de gesprekken en bereid beleid voor. Zorg daarnaast voor voorbeelden en materiaal om te bespreken. Maak beleid op het gebied van beleggingen, o.a. in cryptocurrencies, maar ook op belastingontwijkingsconstructies (bijvoorbeeld via Kaaimaneilanden) en op de onderlinge beïnvloeding en advisering daarover binnen de organisatie. Wijs op de gevaren en de perverse uitwerking.

- Ga in gesprek met medewerkers over wat te doen aan de lage meldingsbereidheid. Geef het VIK anders vorm. En vertrouwenspersnonen een belangrijke plek in de organisatie. Vergroot de meldingsbereidheid door een betere en veiliger meldstructuur. Zorg dat de meldstructuur duidelijk is en bekend bij medewerkers. Pak waar nodig de complexheid en incompleetheid aan.

- Herdefinieer de term collegialiteit- die nu vaak werkt als rem op de meldingsbereidheid; want melden (over een collega) is niet collegiaal. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht kan collegialiteit, wanneer anders gedefinieerd, juist een stimulans zijn om te melden. Bijvoorbeeld wanneer collegialiteit betekent dat je een fout van een collega met hem bespreekt en dat ook terugverwacht omdat je elkaar sterker wil maken. Maar ook dat je uit bescherming een collega die over de schreef gaat en/of een ander schaadt stopt en verwacht dat hij hetzelfde bij jou doet.

- Verstevig VIK: laat preventie verder gaan dan de gekende risico's, ga actief op zoek naar nieuwe risico's en focus daarbij op de aard van het werk. Zorg voor erkenning van het initiatief tot deze risicoanalyse en ook voor de herstructurering van VIK.

- Beloon medewerkers die zorgen wel aan de orde stellen, die 'tegen denken'. Geef daarvoor ruimte. Neem het op als competentie en neem het mee in de beoordeling. Zorg dat leidinggevenden er goed op reageren. Bespreek regelmatig dilemma's omtrent melden. Kijk met elkaar terug op casuïstiek en reconstrueer. Probeer daaruit af te leiden hoe het beter kan- ook met de bereidheid om te melden.

- Zorg dat de screening op orde is en de afgesproken termijn voor het uitvoeren van herhaalonderzoeken weer gehaald wordt.

7.3 Aanbevelingen specifiek voor de afdeling generieke opsporing

- Zorg binnen de afdeling Generieke Opsporing voor meer bewustwording van integriteitsrisico's die samenhangen met ondermijning- ook van criminele en niet criminele tentakels. Zorg voor kennis van en bewustwording voor benaderingen op fysieke plaatsen en online.

- Maak een personele schouw van de huidige bezetting van de afdeling Generieke Opsporing en zorg voor een bredere werving en selectie van personeel. Maak samen met medewerkers plannen voor hun verdere persoonlijke ontwikkeling. Zorg waar nodig voor opleidingen en plaatsingen die, die ontwikkeling mogelijk maken. Voorkom ongewenste uitstroom van ontevreden collega's. Wijk daarbij af van traditionele profielen en laat waar nodig het loopbaanprofiel los (ik begin hier en dan ga ik daar naartoe en dan word ik dat et cetera) om ook mensen die alleen geïnteresseerd zijn in delen van het politiewerk, specialisten, welkom te heten, te binden en te boeien.

- Bespreek periodiek met medewerkers van de afdeling Generieke Opsporing de opzet, het bestaan en de praktische werking van belangrijke regels en procedures op het gebied van integriteit en ondermijning. Schaf controles die in de praktijk niet (meer) werken af, en zorg voor een betere handhaving van de controles die genegeerd worden door medewerkers.

- Voorkom dat kwetsbare werkzaamheden van de afdeling solo uitgevoerd moeten worden, bijvoorbeeld door het herontwerpen van werkprocessen. Herontwerp het proces van in beslagname. Voorkom ook hier dat medewerkers kwetsbare werkzaamheden alleen moeten uitvoeren en zorg voor handhaafbare procedures.

- Breng voor de afdeling in kaart welke werkzaamheden wel en niet thuis uitgevoerd kunnen worden vanuit het oogpunt van risico's. Heroverweeg thuiswerken wanneer het activiteiten betreft die vanuit veiligheidsoverwegingen beter op kantoor kunnen plaatsvinden. Heroverweeg of het uitluisteren van gesprekken thuis, door één persoon en zonder controle kan worden gedaan. Niet alles hoeft door 2 personen te gebeuren, maar slimme controle en beheersmaatregelen zijn noodzakelijk.

- Maak mogelijk dat de werkzaamheden die beter niet thuis worden gedaan, op een veilige en voor medewerkers prettige manier op kantoor verricht kunnen worden. Daarbij moet worden nagedacht over zaken als de inrichting van het kantoor en afspraken ten aanzien van bijvoorbeeld werktijden.

- Zorg dat medewerkers die thuiswerken beschikken over de noodzakelijke faciliteiten om het werk goed en veilig te kunnen doen. Investeer hierin, controleer en handhaaf.

- Doe controles op social media gebruik. Spreek medewerkers aan waar dat vanuit het oogpunt van risico's nodig is, waarschuw, informeer en onderricht medewerkers. Laat in de organisatie pakkende voorbeelden van fake nieuws en beïnvloeding zien.

- Voer de discussie over werken onder nummer. Maak een transparante morele weging van dit vraagstuk- bijvoorbeeld door een centraal in te stellen werkgroep. De werkgroep adviseert over alle voor- en nadelen. Vat de discussie op als een signaal dat zeer serieus genomen wordt. Bedenk alternatieven voor werken onder naam/nummer.

Processen Uitvoeren intern onderzoek

5.1.2.e

Concept

Versie 0.91

Versie datum 7 oktober 2021

Rubricering Politie intern

« waakzaam en dienstbaar »

1 Documentinformatie

Versiegeschiedenis

Versie	Datum	Naam	Afdeling/Functie
0.1	8-2-2021	Processen intern onderzoek	
0.2	15-2-2021	Na review lijn- en oriënterend onderzoek	
0.3	11-3-2021	Na review disciplinair onderzoek	
0.4	9mrt2021	Processen afdoening en maatregelen	
0.5	23mrt2021	Geactualiseerd adhv protocol DZ en procesflow	
0.6	2apr2021	Na review maatregelen en afdoening	
0.7	30apr2021	Na review alle processen	
0.8	7 juni 2021	Na review RASCI tabellen	
0.9	9 juli 2021	Na review 5.1.2.e [redacted]	
0.91	7 okt 2021	Na review 5.1.2.e [redacted]	

Distributie

Versie	Datum	Naam	Afdeling/Functie
0.1	8-2-2021	5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	
0.2	15-2-2021	5.1.2.e [redacted] 5.1.2.e [redacted]	
0.3	11-3-2021	5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	
0.4	9mrt2021	5.1.2.e [redacted] 5.1.2.e [redacted]	
0.5	23mrt2021	5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	
0.6	2apr2021	5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	
0.7	3 mei2021	idem	
0.8	7 juni2021	idem	
0.9	9 juli 2021	idem	
0.91	7 okt 2021	idem	

Reviewcommentaar

Versie	Datum	Naam	Functie
0.1	11-2-2021	5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	
0.2	11-3-2021	5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	
0.4	18mrt2021	5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	
0.5	1apr2021	5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	

0.6	20apr2021	5.1.2.e [redacted] 5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted], 5.1.2.e [redacted]	
0.8	10jun2021	5.1.2.e [redacted]	
0.9	6 okt 2021	5.1.2.e [redacted]	

2 Inhoudsopgave

1 Documentinformatie 2

2 Inhoudsopgave 4

3 Inleiding 5

4 Uitvoeren intern onderzoek 6
4.1 Werkstroom uitvoeren intern onderzoek 6
4.2 Voorfase 6
4.2.1 Werkproces: Uitvoeren triage 6
4.2.2 RASCI tabel Uitvoeren triage 7
4.3 Intern onderzoek 7
4.3.1 Werkproces: Uitvoeren lijnonderzoek 7
4.3.2 RASCI tabel Uitvoeren lijnonderzoek 10
4.3.3 Werkproces: Uitvoeren oriënterend onderzoek 11
4.3.4 RASCI tabel Uitvoeren oriënterend onderzoek 13
4.3.5 Werkproces: Uitvoeren disciplinair onderzoek 14
4.3.6 RASCI tabel Uitvoeren disciplinair onderzoek 17
4.4 Strafrechtelijk onderzoek (OM) 18
4.4.1 Werkstroom: Uitvoeren opsporingsonderzoek (medewerker politie) 18
4.4.2 Werkproces: Besluiten vervolgtraject bij strafrechtelijk onderzoek 19
4.4.3 RASCI tabel Besluiten vervolgtraject bij strafrechtelijk onderzoek 21
4.5 Afdoening en maatregelen 22
4.5.1 Werkproces: Opleggen ordemaatregel 22
4.5.2 RASCI tabel Opleggen ordemaatregel 25
4.5.3 Werkproces: Informeren over afdoening, geen plichtsverzuim 25
4.5.4 RASCI tabel Informeren over afdoening, geen plichtsverzuim 27
4.5.5 Werkproces: Versturen afdoeningsbericht, geen plichtsverzuim 27
4.5.6 RASCI tabel Versturen afdoeningsbericht, geen plichtsverzuim 29
4.5.7 Werkproces: Voeren correctiegesprek, geen plichtsverzuim 30
4.5.8 RASCI tabel Voeren correctiegesprek, geen plichtsverzuim 32
4.5.9 Werkproces: Plichtsverzuim, versturen waarschuwingsbrief 32
4.5.10 RASCI tabel Plichtsverzuim, versturen waarschuwingsbrief 36
4.5.11 Werkproces: Versturen besluit strafoplegging 37
4.5.12 RASCI tabel Versturen besluit strafoplegging 41

3 Inleiding

Dit document bevat de processen voor het uitvoeren van het intern onderzoek.
Opgemerkt dient te worden dat dit nog een concept versie is omdat de besluitvorming rond processen in de voorfase en de fase van het intern onderzoek nog niet is afgerond.

De werkstroom is het hoogste niveau van de beschrijving, daaronder komen de bijbehorende werkprocessen. Tevens zijn de verantwoordelijkheden per werkproces opgenomen in een zg. RASCI tabel.

Waar wordt gesproken over bevoegd gezag van de eenheid wordt mede bedoeld het bevoegd gezag van het PDC, Politieacademie, korpsstaf, LMS en alle bevoegde gezagen hangende onder de korpschef van politie.

Uitleg RASCI:

R (responsible): degene(n) die het werk doet/doen en verantwoordelijk is/zijn voor het resultaat. Verantwoording wordt afgelegd aan de persoon die accountable is.

A (accountable): degene die (eind)verantwoordelijk is en bevoegd is om de resultaatverantwoordelijke(n) ter verantwoording te roepen over het resultaat.

S (supportive): degenen die ondersteuning leveren, de resultaatverantwoordelijke(n) helpen bij de totstandkoming van het resultaat.

C (consulted): degenen die voorafgaand aan beslissingen of acties geraadpleegd worden bij de realisatie van het resultaat (twee-richting communicatie).

I (informed): degenen die achteraf geïnformeerd worden over de genomen beslissingen, bereikte resultaten, enzovoorts. Zij kunnen het resultaat niet meer beïnvloeden.

4 Uitvoeren intern onderzoek

4.1 Werkstroom uitvoeren intern onderzoek

Definitie

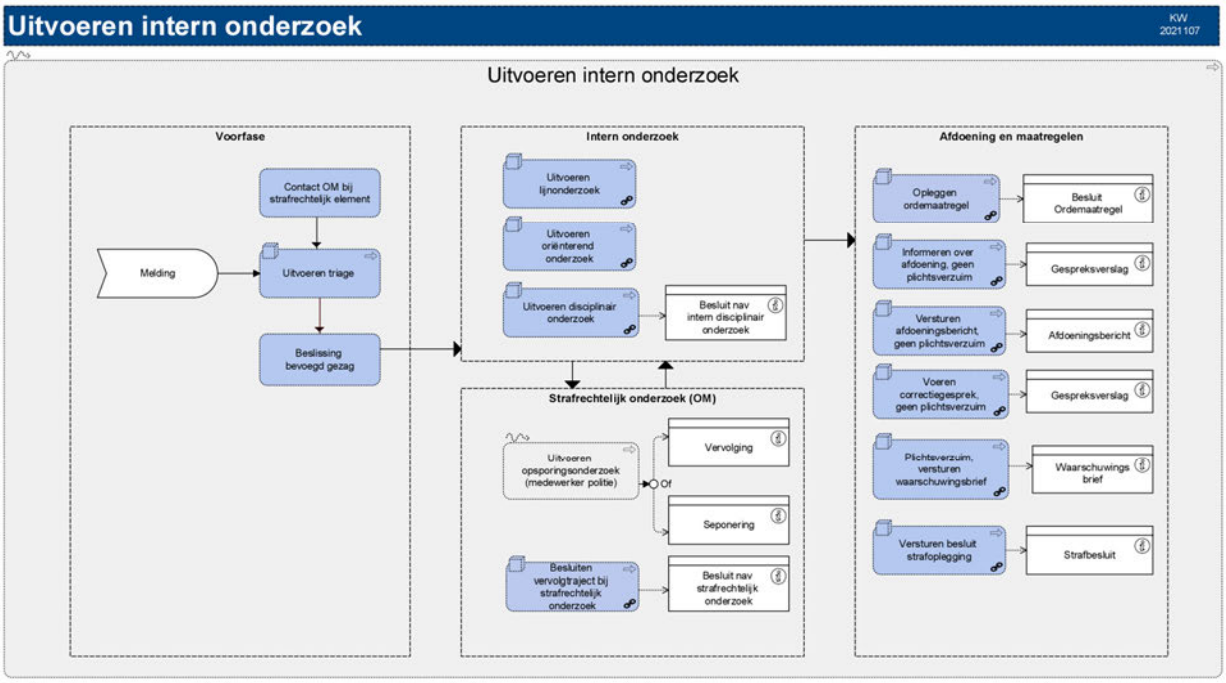
Het onderzoeken en afdoen van een melding plichtsverzuim.

Beschrijving

Het werkproces uitvoeren intern onderzoek begint te lopen vanaf het moment waarop VIK een melding ontvangt en eindigt op het moment waarop door het bevoegd gezag een besluit is genomen over de afdoening van de melding én - indien en voor zover het gaat om een voor bezwaar en beroep vatbaar besluit - dit besluit in rechte vaststaat.

Versie

20211007 KW



Figuur 1: Uitvoeren intern onderzoek

4.2 Voorfase

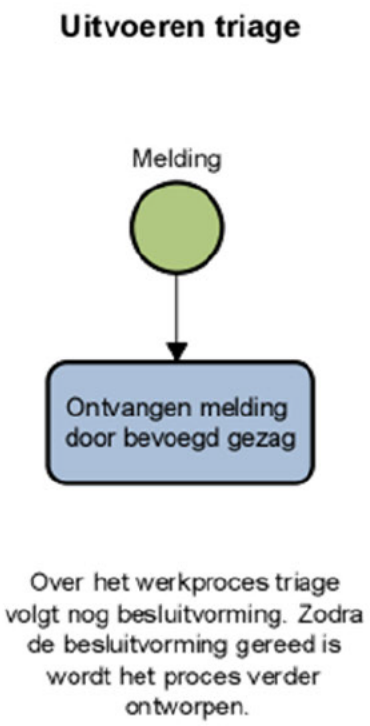
4.2.1 Werkproces: Uitvoeren triage

Beschrijving

Over het werkproces triage volgt nog besluitvorming.

Versie

20210429 KW



Figuur 2: Uitvoeren triage

4.2.1.1 Task: Ontvangen melding door bevoegd gezag

Beschrijving

De melding wordt door het bevoegd gezag of door VIK ontvangen.

4.2.2 RASCI tabel Uitvoeren triage

Taak	R	A	S	C	I
Ontvangen melding door bevoegd gezag	Bevoegd gezag, Teamchef VIK	Bevoegd gezag			

4.3 Intern onderzoek

4.3.1 Werkproces: Uitvoeren lijnonderzoek

Beschrijving

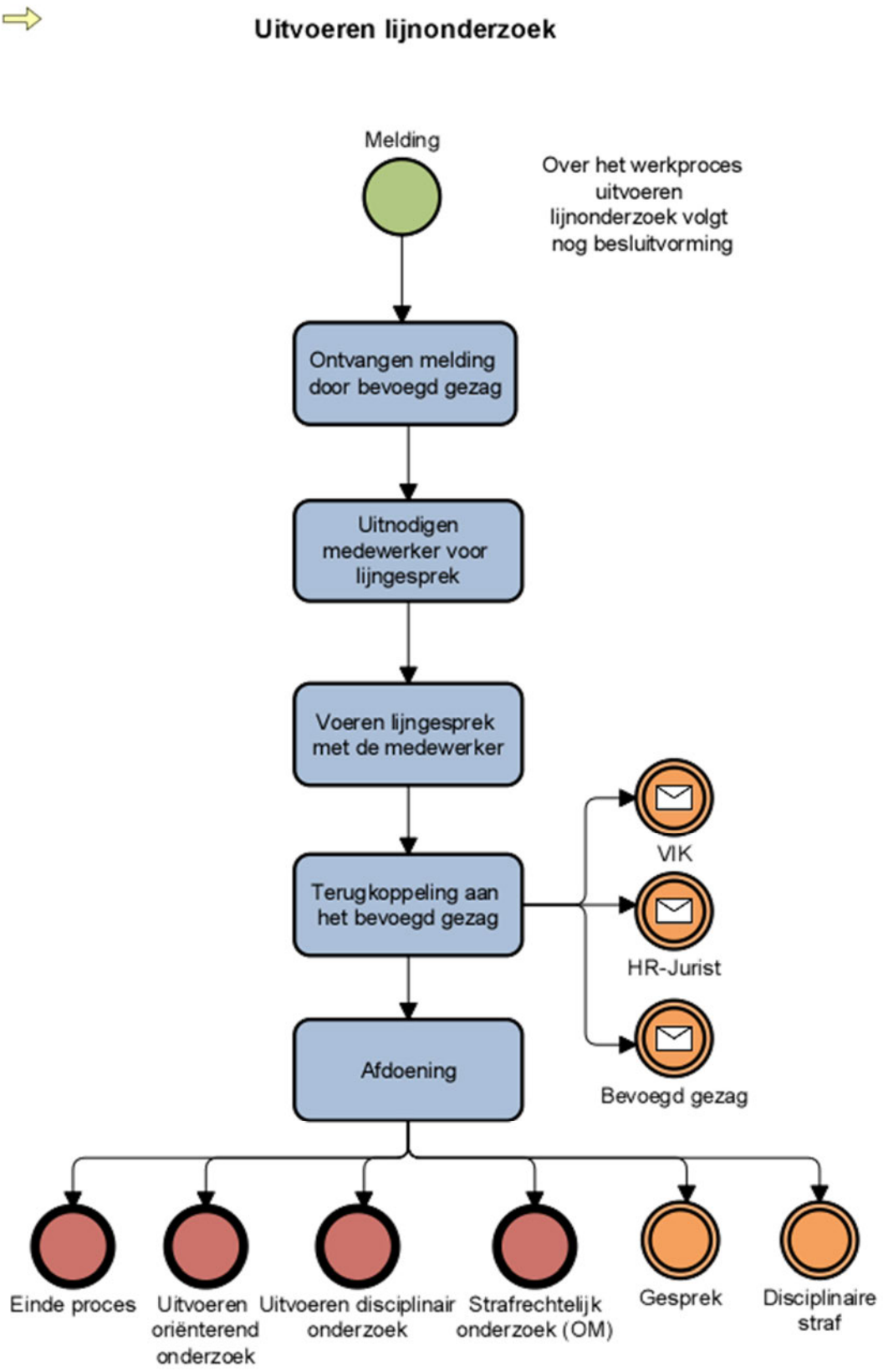
Over het werkproces uitvoeren lijnonderzoek volgt nog besluitvorming.

Een intern onderzoek wordt als lijnonderzoek uitgevoerd als blijkt dat een melding binnen de lijn kan worden behandeld. De medewerker wordt door het bevoegd gezag, of in opdracht van het bevoegd gezag door een leidinggevende, gevraagd om uitleg. Indien de melding toch niet door de lijn kan worden

behandeld kan het bevoegd gezag na advies van VIK en/of de arbeidsjurist opdracht geven voor het uitvoeren van een oriënterend, disciplinair of strafrechtelijk onderzoek.

Versie

20211007 KW



Figuur 3: Uitvoeren lijnonderzoek

4.3.1.1 Task: Ontvangen melding door bevoegd gezag

Beschrijving

De melding wordt door het bevoegd gezag of door VIK ontvangen.

4.3.1.2 Task: Uitnodigen medewerker voor lijngesprek

Beschrijving

De betreffende medewerker wordt uitgenodigd voor een gesprek over de melding met de lijn.

4.3.1.3 Task: Voeren lijngesprek met de medewerker

Beschrijving

Het gesprek over de melding wordt gevoerd tussen het bevoegd gezag of een leidinggevende en de medewerker. De medewerker heeft recht op hoor en wederhoor en krijgt in dit gesprek de gelegenheid zijn verhaal te vertellen.

4.3.1.4 Task: Terugkoppeling aan het bevoegd gezag

Beschrijving

De leidinggevende geeft de terugkoppeling aan het bevoegd gezag. Het bevoegd gezag zorgt ervoor dat het dossier bij VIK terecht komt ter registratie in Delta als er een afdoening moet komen van Arbeidszaken.

Hierover volgt nog besluitvorming.

4.3.1.5 Task: Afdoening

Beschrijving

Als de uitkomst is dat het blijft bij een gesprek of een waarschuwing dan eindigt het proces. Als de uitkomst is dat er nader onderzoek (plichtsverzuim) nodig is dan stelt het bevoegd gezag, na advisering door VIK en/of de arbeidsjurist een opdracht op voor het instellen van een onderzoek (oriënterend. disciplinair of strafrechtelijk) of de zaak wordt afgedaan met een (lijn)gesprek of disciplinaire straf.

Daar waar in dit proces wordt gesproken over de beslissing of opdracht tot het instellen van een strafrechtelijk onderzoek, wordt bedoeld dat de melding met strafrechtelijke elementen wordt besproken met het OM. Formeel beslist het bevoegd gezag namelijk niet over het instellen van een strafrechtelijk onderzoek.

4.3.2 RASCI tabel Uitvoeren lijnonderzoek

Taak	R	A	S	C	I
Ontvangen melding door bevoegd gezag	Bevoegd gezag, Teamchef VIK	Bevoegd gezag			
Uitnodigen medewerker voor lijngesprek	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Medewerker
Voeren lijngesprek met de medewerker	Leidinggevende	Bevoegd gezag		Medewerker	
Terugkoppeling aan bevoegd gezag	Leidinggevende, Teamchef VIK	Bevoegd gezag		HR-Jurist	HR-Jurist Bevoegd gezag Teamchef VIK

Afdoening	Bevoegd gezag, Onderzoeker VIK	Teamchef VIK Bevoegd gezag		HR-Jurist	

4.3.3 Werkproces: Uitvoeren oriënterend onderzoek

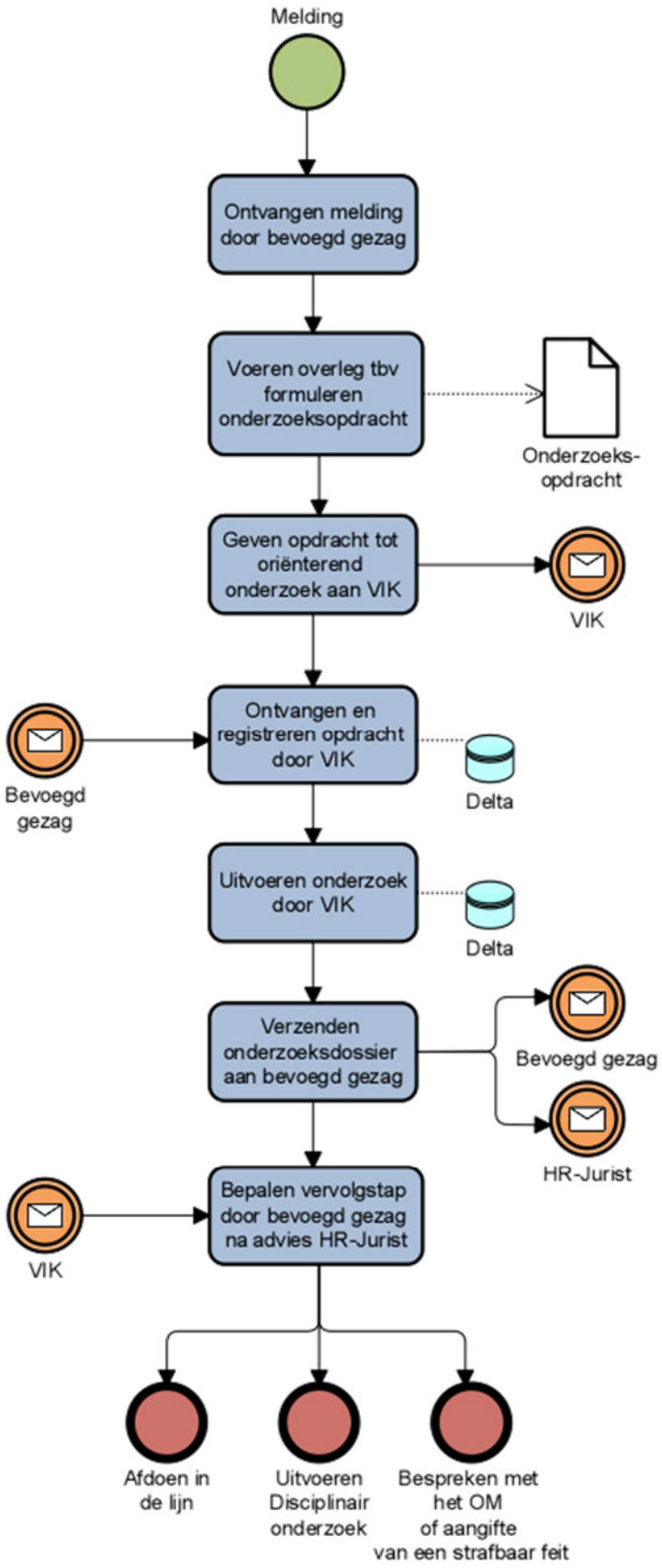
Beschrijving

Het doel van het oriënterend onderzoek is vast te stellen of al dan niet sprake is van een redelijk vermoeden van plichtsverzuim.
Indien nog onvoldoende duidelijkheid bestaat over het feitencomplex kan het bevoegd gezag opdracht geven een oriënterend onderzoek te laten instellen. Dit is een feitenonderzoek, om bijvoorbeeld beweringen te verifiëren in systemen of bij personen, in gevallen waarin nog geen redelijk vermoeden van plichtsverzuim is en/of de identiteit van betrokkene nog onbekend is. Binnen het oriënterend onderzoek wordt vastgesteld wat er feitelijk aan de hand is en of de gebeurtenissen zijn te relateren aan een betrokken medewerker. Ook wordt onderzocht of er sprake is van al dan niet integer gedrag en of er mogelijk sprake is van plichtsverzuim.
Mogelijk of vermoedelijk plichtsverzuim wordt onderzocht in opdracht van het bevoegd gezag. Het feitelijke onderzoek wordt uitgevoerd onder regie van het team VIK.

Versie

20211007 KW

Uitvoeren oriënterend onderzoek



Figuur 4: Uitvoeren oriënterend onderzoek

4.3.3.1 Task: Ontvangen melding door bevoegd gezag

Beschrijving

De melding met eventueel onderliggende stukken wordt door het bevoegd gezag ontvangen.

4.3.3.2 Task: Voeren overleg tbv formuleren onderzoeksopdracht

Het bevoegd gezag laat de onderzoeksopdracht voor de medewerker opstellen. Het bevoegd gezag kan advies inwinnen over de formulering van de onderzoeksopdracht bij VIK.

4.3.3.3 Task: Geven opdracht tot oriënterend onderzoek aan VIK

Beschrijving

Het bevoegd gezag geeft opdracht aan VIK om de aard van de melding te onderzoeken.

4.3.3.4 Task: Ontvangen en registreren opdracht door VIK

Beschrijving

VIK ontvangt de opdracht van het bevoegd gezag en registreert de opdracht in Delta.

4.3.3.5 Task: Uitvoeren onderzoek door VIK

Beschrijving

VIK verzamelt feiten en omstandigheden. De bevindingen worden vastgelegd in een onderzoeksdossier en in Delta.

4.3.3.6 Task: Verzenden onderzoeksdossier aan bevoegd gezag

Beschrijving

Het onderzoeksdossier wordt overhandigd aan het bevoegd gezag en aan de HR-Jurist.

4.3.3.7 Task: Bepalen vervolgstap door bevoegd gezag na advies HR-Jurist

Beschrijving

Op basis van het dossier van VIK wordt de vervolgstap door het bevoegd gezag bepaald na advies van de HR-Jurist. Dit kan zijn dat het bevoegd gezag de uitslag van het onderzoek bij de leidinggevende neerlegt om dit af te doen in de lijn. Het kan voorkomen dat er geen vervolgactie ondernomen hoeft te worden of dat er bijvoorbeeld een correctiegesprek of een functioneringstraject volgt.
Het bevoegd gezag kan ook bepalen dat er een disciplinair onderzoek wordt gestart of, wanneer er strafbare feiten zijn gepleegd, de zaak wordt besproken met het Openbaar Ministerie.

4.3.4 RASCI tabel Uitvoeren oriënterend onderzoek

Taak	R	A	S	C	I
Ontvangen melding door bevoegd gezag	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			
Voeren overleg tbv formuleren onderzoeksopdracht	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag		Teamchef VIK	

Geven opdracht tot oriënterend onderzoek aan VIK	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			
Ontvangen en registreren opdracht door VIK	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK			
Uitvoeren onderzoek door VIK	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK			
Verzenden onderzoeksdossier aan bevoegd gezag	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK			Bevoegd gezag, HR-Jurist
Bepalen vervolgstap door bevoegd gezag na advies HR-Jurist	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag		HR-Jurist	Openbaar Ministerie Leidinggevende

4.3.5 Werkproces: Uitvoeren disciplinair onderzoek

Definitie

Het uitvoeren van een disciplinair onderzoek naar het mogelijk gepleegde plichtsverzuim van een medewerker.

Een disciplinair onderzoek is een onderzoek met een gerichte opdracht, waarbij gegevens worden verzameld en vastgelegd met het oog op de vraag of op basis van relevante feiten en omstandigheden sprake is van door betrokkene gepleegd plichtsverzuim. Het onderzoek vindt plaats als er een redelijk vermoeden is van plichtsverzuim.

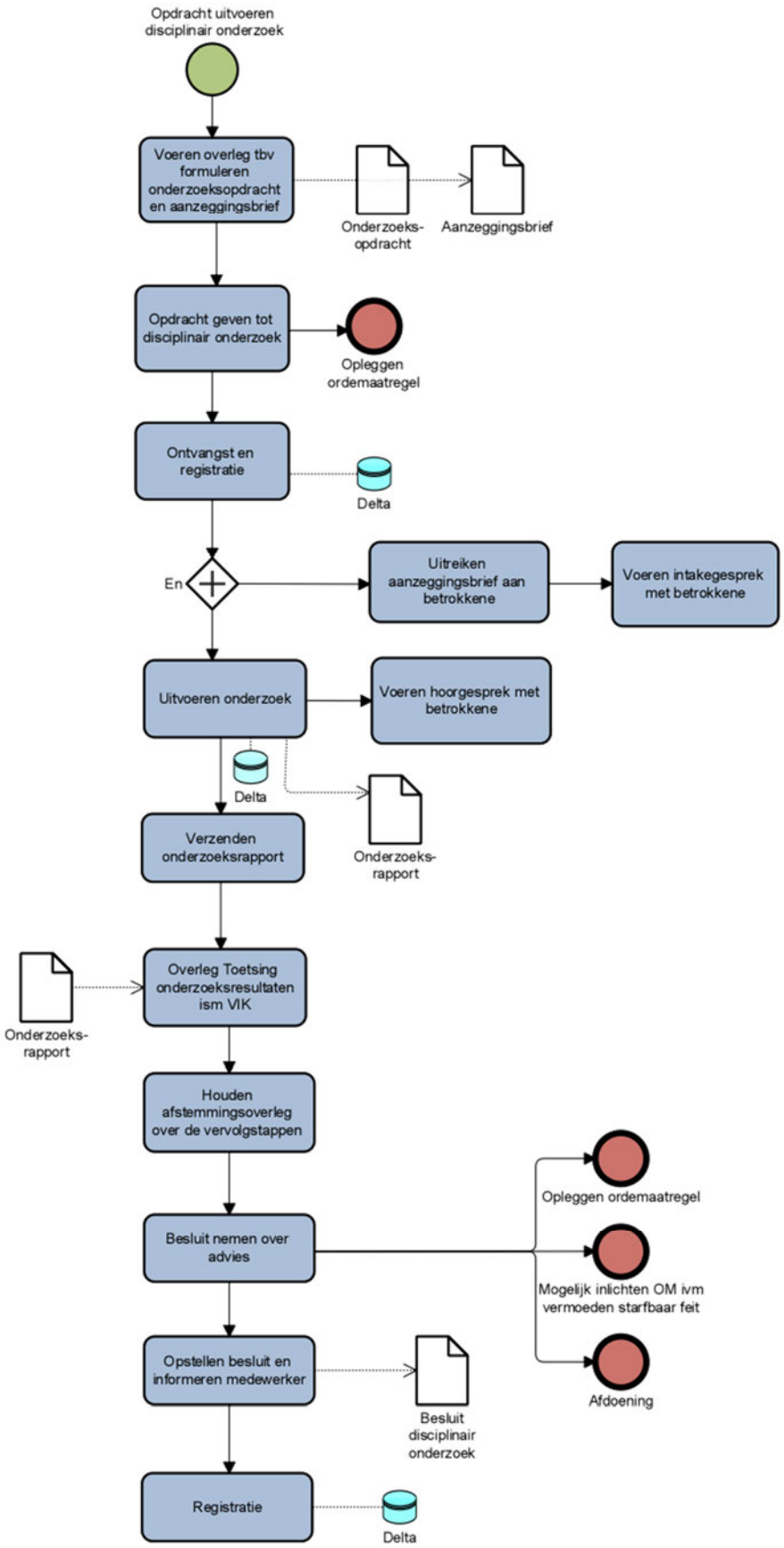
Beschrijving

Indien uit de melding onduidelijkheden rijzen, kan het bevoegd gezag opdracht geven aan de teamchef VIK tot het verrichten van disciplinair onderzoek. Dit onderzoek vindt altijd plaats onder de regie van VIK.

Versie

20211007 KW

Uitvoeren disciplinair onderzoek



Figuur 5: Uitvoeren disciplinair onderzoek

4.3.5.1 Task: Voeren overleg tbv formuleren onderzoeksopdracht en aanzeggingsbrief

Beschrijving

Het bevoegd gezag laat de onderzoeksopdracht alsook de aanzeggingsbrief voor de medewerker opstellen. Het bevoegd gezag kan advies inwinnen over de formulering van de onderzoeksopdracht bij VIK en over de formulering van de aanzeggingsbrief bij de HR-jurist. De opdracht en de aanzegging moeten op elkaar worden afgestemd.

4.3.5.2 Task: Opdracht geven tot disciplinair onderzoek

Beschrijving

Het bevoegd gezag kan besluiten om een opdracht te geven tot een disciplinair onderzoek onder regie van VIK. Ook na het uitvoeren van een lijnonderzoek, een oriënterend onderzoek of een strafrechtelijk onderzoek kan het bevoegd gezag een opdracht geven tot een disciplinair onderzoek onder regie van VIK.

Gedurende dit hele proces kan besloten worden om een ordemaatregel op te leggen.

4.3.5.3 Task: Ontvangst en registratie

Beschrijving

VIK ontvangt en registreert de opdracht tot een disciplinair onderzoek in Delta.

4.3.5.4 Task: Uitreiken aanzeggingsbrief aan betrokkene

Beschrijving

De aanzeggingsbrief wordt door of namens het bevoegd gezag uitgereikt aan de betrokkene

4.3.5.5 Task: Voeren intakegesprek met betrokkene

Beschrijving

Nadat het disciplinaire onderzoek in persoon en schriftelijk aan betrokkene is aangezegd, vindt een zogenoemd intakegesprek plaats tussen onderzoeker(-s) en betrokkene. Het doel van dit intakegesprek is betrokkene op de hoogte te brengen van de te volgen procedure, de rol van de onderzoekers, en de wederzijdse rechten en plichten. Van het houden van een intakegesprek kan worden afgezien, in die gevallen waarin betrokkene expliciet en schriftelijk aangeeft geen behoefte te hebben aan een intakegesprek.

4.3.5.6 Task: Voeren hoorgesprek met betrokkene

Beschrijving

Er dient in ieder geval een termijn van één week te zitten tussen het moment waarop de aanzeggingsbrief aan betrokkene wordt uitgereikt en het hoorgesprek met betrokkene, zodat hij de mogelijkheid heeft zich op het gesprek voor te bereiden en eventueel (op eigen kosten) een belangenbehartiger in te schakelen om bij het gesprek aanwezig te zijn.

4.3.5.7 Task: Uitvoeren onderzoek

Beschrijving

VIK zorgt dat het onderzoek wordt uitgevoerd alsook dat de onderzoeksresultaten in een rapport worden

vervat. Voorafgaand aan het afronden van het onderzoek vraagt de onderzoeker betrokkene uitdrukkelijk of naar zijn mening de feiten en omstandigheden voldoende onderzocht zijn en of het onderzoek volledig is. De onderzoeker neemt de reactie van betrokkene op in het rapport.

Indien binnen een termijn van acht weken na aanzegging van het disciplinaire onderzoek aan betrokkene het onderzoek niet is afgerond, informeert VIK vóór afloop van deze termijn het bevoegd gezag over de reden van de opgelopen vertraging alsook binnen welke termijn het onderzoek naar verwachting alsnog zal worden afgerond. Verder verzoekt VIK het bevoegd gezag betrokkene zo spoedig mogelijk te (laten) informeren over de (reden van de-) opgelopen vertraging en binnen welke termijn het onderzoek naar verwachting zal zijn afgerond. Deze berichtgeving kan mondeling of schriftelijk plaatsvinden.

Het bevoegd gezag informeert vervolgens de HR-jurist en de betrokken medewerker over de (reden van de-) opgelopen vertraging en binnen welke termijn het onderzoek naar verwachting zal zijn afgerond.

4.3.5.8 Task: Verzenden onderzoeksrapport

Beschrijving

Na afronding van het disciplinaire onderzoek verzendt VIK het onderzoeksrapport zo spoedig mogelijk aan het bevoegd gezag en de HR-Jurist.

4.3.5.9 Task: Overleg Toetsing onderzoeksresultaten ism VIK

Beschrijving

Binnen twee weken na ontvangst van voornoemde onderzoeksresultaten toetst de HR-jurist in samenspraak met VIK of de onderzoeksresultaten voldoende zijn om tot een advies te komen.

4.3.5.10 Task: Houden afstemmingsoverleg over de vervolgstappen

Beschrijving

Er vindt een afstemmingsoverleg plaats tussen het bevoegd gezag, VIK en de HR-jurist over de te nemen vervolgstappen.

4.3.5.11 Task: Besluit nemen over advies

Beschrijving

Het bevoegd gezag neemt hierover binnen een termijn van een week na ontvangst van voornoemd advies een besluit.

4.3.5.12 Task: Opstellen besluit en informeren medewerker

Beschrijving

Het bevoegd gezag laat de HR-jurist het besluit naar aanleiding van het disciplinair onderzoek opstellen en informeert de betrokken medewerker hierover.

4.3.5.13 Task: Registratie

Beschrijving

De HR-Jurist registreert de ordemaatregelen en de afdoening.

4.3.6 RASCI tabel Uitvoeren disciplinair onderzoek

Taak	R	A	S	C	I

Voeren overleg tbv formuleren onderzoeksopdracht en aanzeggingsbrief	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag		HR-Jurist, Teamchef VIK	
Opdracht geven tot disciplinair onderzoek	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag		Onderzoeker VIK	
Ontvangst en registratie	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK			
Voeren intakegesprek met betrokkene	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK		Medewerker	
Uitvoeren onderzoek	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK			HR-Jurist
Voeren hoorgesprek met betrokkene	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK		Medewerker	
Verzenden onderzoeksrapport	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK			Bevoegd gezag, HR-Jurist
Overleg Toetsing onderzoeksresultaten ism VIK	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken		Onderzoeker VIK	
Houden afstemmingsoverleg over de vervolgstappen	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken		Onderzoeker VIK, Leidinggevende	Bevoegd gezag
Besluit nemen over advies	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			HR-Jurist, Teamchef VIK
Opstellen besluit en informeren medewerker	HR-Jurist	Bevoegd gezag			Medewerker
Registratie	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			

4.4 Strafrechtelijk onderzoek (OM)

4.4.1 Werkstroom: Uitvoeren opsporingsonderzoek (medewerker politie)

Definitie

Het uitvoeren van een strafrechtelijk onderzoek naar een medewerker van de politie.

Beschrijving

Als bij een melding van vermoedelijk plichtsverzuim tevens een redelijk vermoeden bestaat dat de betrokken medewerker een strafbaar feit heeft gepleegd, zal het bevoegd gezag het OM daarvan op de hoogte stellen. Het OM beslist vervolgens of een strafrechtelijk onderzoek wordt gestart. Een strafrechtelijk onderzoek kan voorafgaand aan-, aansluitend aan-, maar ook gelijktijdig met een disciplinair onderzoek plaatsvinden. Het bevoegd gezag beslist of een evt. lopend disciplinair onderzoek

wordt afgesloten, opgeschort of voortgezet. Het strafrechtelijke proces staat los van het disciplinaire proces. De (resultaten van-) een strafrechtelijk onderzoek (vervolging of seponering) kunnen voor het bevoegd gezag aanleiding geven om een opdracht te geven voor het instellen van een disciplinair onderzoek.

Versie

20210429 KW

4.4.2 Werkproces: Besluiten vervolgtraject bij strafrechtelijk onderzoek

Definitie

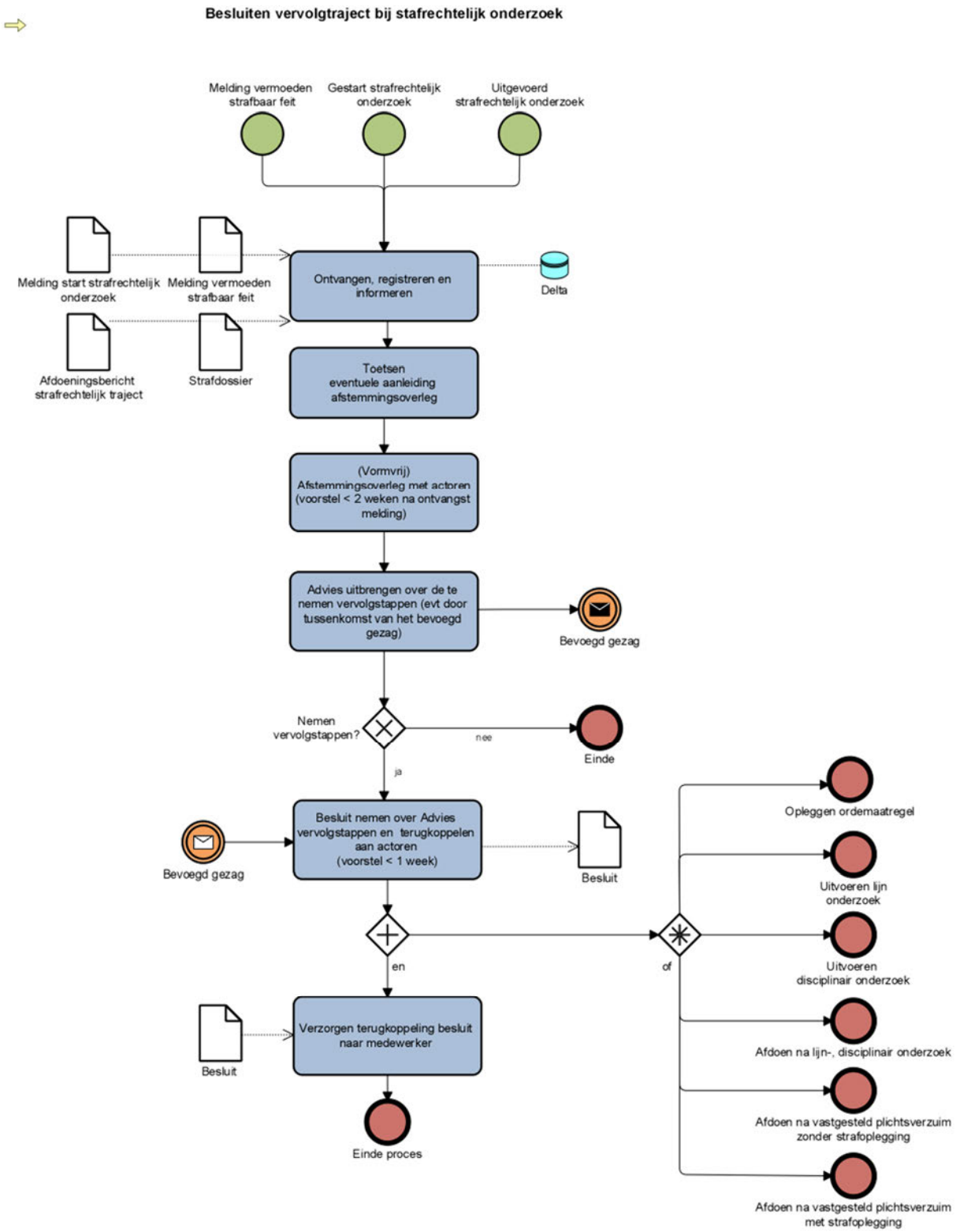
Het door het bevoegd gezag besluiten over het vervolgtraject naar het mogelijk plichtsverzuim van een medewerker naar aanleiding van een strafrechtelijk onderzoek.
Een strafrechtelijk onderzoek is een onderzoek dat in opdracht- en onder (eind-) verantwoordelijkheid van het Openbaar Ministerie wordt verricht in verband met (vermoedelijke) strafbare feiten.

Beschrijving

Het ontvangen en registreren van de melding van het (mogelijk) gepleegde strafbare feit, de melding van de start van een strafrechtelijk onderzoek, dan wel het strafdossier of het afdoeningsbericht. In samenwerking met HR Jurist toetsen van de melding / strafdossier / afdoeningsbericht van het OM of er eventueel aanleiding is voor een afstemmingsoverleg waarin zal worden bepaald of een disciplinair onderzoek moet volgen.

Versie

20211007 KW



Figuur 6: Besluiten vervolgtraject bij strafrechtelijk onderzoek

4.4.2.1 Task: Ontvangen, registreren en informeren

Beschrijving

Het ontvangen en registreren van de melding van het vermoeden van een gepleegd strafbaar feit, de melding van de start van een strafrechtelijk onderzoek, dan wel het strafdossier of het OM afdoeningsbericht.

4.4.2.2 Task: Toetsen eventuele aanleiding afstemmingsoverleg

Beschrijving

Het bevoegd gezag kan besluiten om een opdracht te geven tot een disciplinair of oriënterend onderzoek nav het vermoeden van een gepleegd strafbaar feit, de melding van de start van een strafrechtelijk onderzoek, dan wel een strafdossier of een OM afdoeningsbericht.

4.4.2.3 Task: (Vormvrij) Afstemmingsoverleg met actoren (voorstel < 2 weken na ontvangst melding)

Beschrijving

Er vindt een afstemmingsoverleg plaats tussen het bevoegd gezag, VIK en HR-jurist over de te nemen vervolgstappen. In het afstemmingsoverleg zal worden bepaald of vervolgstappen nodig zijn.

4.4.2.4 Task: Advies uitbrengen over de te nemen vervolgstappen (evt door tussenkomst van het bevoegd gezag)

Beschrijving

Vanuit het afstemmingsoverleg wordt advies uitgebracht over de te nemen vervolgstappen aan het bevoegd gezag.

4.4.2.5 Task: Besluit nemen over Advies vervolgstappen en terugkoppelen aan actoren (voorstel < 1 week)

Beschrijving

Het bevoegd gezag neemt een besluit op het advies over de te nemen vervolgstappen en koppelt dit besluit terug aan VIK en de HR-jurist.

4.4.2.6 Task: Verzorgen terugkoppeling besluit naar medewerker

Beschrijving

Het bevoegd gezag verzorgt de terugkoppeling naar de betrokken medewerker over de stand van zaken van het disciplinaire traject en het besluit over de te nemen vervolgstappen.

4.4.3 RASCI tabel Besluiten vervolgtraject bij strafrechtelijk onderzoek

Taak	R	A	S	C	I
Ontvangen, registreren en informeren	Onderzoeker VIK	Teamchef VIK			
Toetsen eventuele aanleiding afstemmingsoverleg	Bevoegd gezag, Onderzoeker VIK	Teamchef VIK		HR-Jurist	
(Vormvrij) Afstemmingsoverleg met actoren (voorstel < 2 weken na ontvangst melding)	Onderzoeker VIK	Bevoegd gezag, Teamchef VIK		HR-Jurist	
Advies uitbrengen over de te nemen vervolgstappen (evt door	HR-Jurist	Teamchef arbeidszaken			Bevoegd gezag

tussenkomst van het bevoegd gezag)					
Besluit nemen over Advies vervolgstappen en terugkoppelen aan actoren (voorstel < 1 week)	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			HR-Jurist, Teamchef VIK
Verzorgen terugkoppeling besluit naar medewerker	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			Medewerker

4.5 Afdoening en maatregelen

4.5.1 Werkproces: Opleggen ordemaatregel

Definitie

Het (tussentijds) opleggen van een ordemaatregel aan een medewerker.

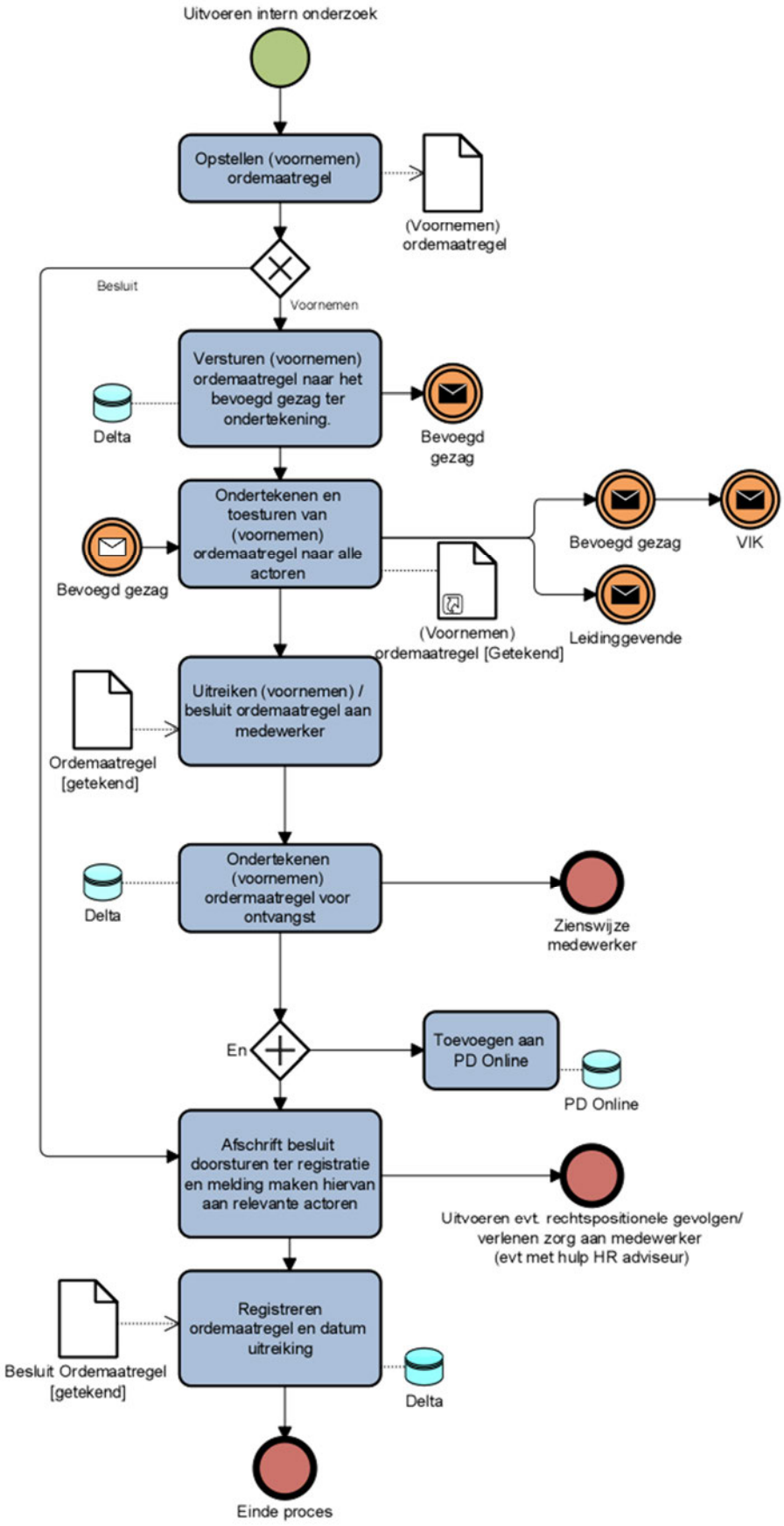
Beschrijving

Indien naar aanleiding van het vermoedelijke plichtsverzuim door het bevoegd gezag wordt besloten tot het (tussentijds-) opleggen van een ordemaatregel aan een medewerker.

Versie

20210709 KW

Opleggen ordemaatregel



Figuur 7: Opleggen ordemaatregel

4.5.1.1 Task: Opstellen (voornemen) ordemaatregel

Beschrijving

De HR-jurist stelt het (voornemen) ordemaatregel onverwijld na kennisneming van het besluit van het bevoegd gezag op. Een ordemaatregel kan opgelegd, verlengd of opgeheven worden. Als de ordemaatregel een voornemen is gaat het voornemen hierna naar het bevoegd gezag. Als de ordemaatregel direct genomen wordt gaat de ordemaatregel door als besluit naar het bevoegd gezag.

4.5.1.2 Task: Versturen (voornemen) ordemaatregel naar het bevoegd gezag ter ondertekening.

Beschrijving

De HR-Jurist verstuurd het (voornemen) ordemaatregel naar het bevoegd gezag ter ondertekening.

4.5.1.3 Task: Ondertekenen en toesturen van (voornemen) ordemaatregel naar alle actoren

Beschrijving

Na ondertekening stuurt de HR-Jurist een kopie van het ondertekende (voornemen) ordemaatregel naar de direct leidinggevende(-n), het bevoegd gezag en VIK.

4.5.1.4 Task: Uitreiken (voornemen) ordemaatregel aan medewerker

Beschrijving

Het bevoegd gezag reikt het (voornemen) ordemaatregel (ter ondertekening door de betrokken medewerker) binnen een termijn van een week na ontvangst uit aan de betrokken medewerker.

4.5.1.5 Task: Ondertekenen (voornemen) ordermaatregel voor ontvangst

Beschrijving

De betrokken medewerker ondertekent de (voornemen) ordermaatregel voor ontvangst. Indien er sprake is van een voornemen, heeft de betrokken medewerker de gelegenheid zijn/haar zienswijze te geven op het voornemen ordemaatregel. In Delta wordt dan de wachtstand status ‘wachten op zienswijze’ geregistreerd. Indien sprake is van vereiste spoed, kan direct een besluit ordemaatregel worden opgemaakt en wordt het voornemen overgeslagen.

4.5.1.6 Task: Toevoegen aan PD Online

Beschrijving

De leidinggevende zorgt ervoor dat een afschrift van het besluit in het PD van de medewerker wordt gevoegd. De HR-Jurist of de HR-Adviseur kunnen ook het besluit toevoegen aan het personeelsdossier.

4.5.1.7 Task: Afschrift besluit doorsturen ter registratie en melding maken hiervan aan relevante actoren

Beschrijving

Nadat van betrokkene de zienswijze op het voornemen ordemaatregel ontvangen is, wordt deze zienswijze door het bevoegd gezag beoordeeld en wordt er een besluit ordemaatregel opgesteld.

4.5.1.8 Task: Registreren ordemaatregel en datum uitreiking

Beschrijving

De HR-jurist registreert welke ordemaatregel door het bevoegd gezag is opgelegd alsook wanneer deze

aan de betrokken medewerker is uitgereikt.

4.5.2 RASCI tabel Opleggen ordemaatregel

Taak	R	A	S	C	I
Opstellen (voornemen) ordemaatregel	HR-Jurist	Teamchef arbeidszaken			Bevoegd gezag
Versturen (voornemen) ordemaatregel naar het bevoegd gezag ter ondertekening.	HR-Jurist	Teamchef arbeidszaken			Bevoegd gezag
Ondertekenen en toesturen van (voornemen) ordemaatregel naar alle actoren	HR-Jurist	Bevoegd gezag			HR-Adviseur, Leidinggevende, Teamchef VIK
Uitreiken (voornemen) / besluit ordemaatregel aan medewerker	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			Medewerker
Ondertekenen (voornemen) ordermaatregel voor ontvangst	Medewerker	Medewerker			Bevoegd gezag
Toevoegen aan PD Online	Leidinggevende	Bevoegd gezag			
Afschrift besluit doorsturen ter registratie en melding maken hiervan aan relevante actoren	Leidinggevende, HR-Jurist	Bevoegd gezag			
Registreren ordemaatregel en datum uitreiking	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			

4.5.3 Werkproces: Informeren over afdoening, geen plichtsverzuim

Definitie

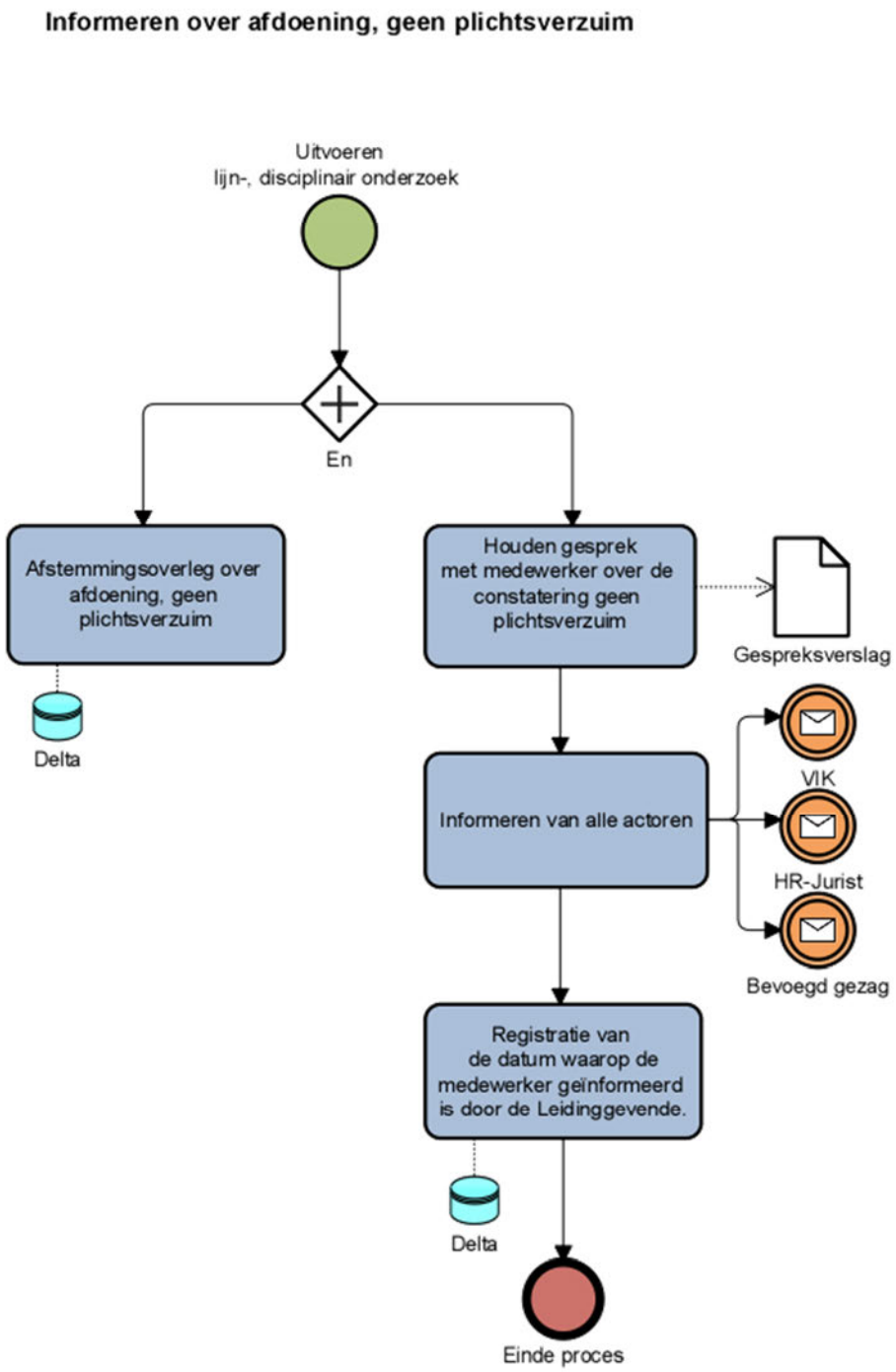
Het informeren door de direct leidinggevende van de medewerker dat er geen plichtsverzuim is vastgesteld.

Beschrijving

In de afdoeningsfase komt het tot een afronding na een melding van vermoedelijk plichtsverzuim. Een van de afdoeningsvarianten is het informeren van de betrokken medewerker over de afdoening omdat er geen plichtverzuim geconstateerd is tijdens het uitvoeren van het lijn-, of disciplinaire onderzoek. Dit dient te worden vastgelegd in een gespreksverslag.

Versie

20210709 KW



Figuur 8: Informeren over afdoening, geen plichtsverzuim

4.5.3.1 Task: Afstemmingsoverleg over afdoening, geen plichtsverzuim

Beschrijvingg

Na het lijn-, disciplinair onderzoek kan het bevoegd gezag na advies van de HR-Jurist de constatering geen plichtsverzuim nemen en dit terugkoppelen aan de direct leidinggevende(-n), VIK en de HR-jurist. Dit is een mondeling overleg.

4.5.3.2 Task: Houden gesprek met medewerker over de constatering geen plichtsverzuim

Beschrijving

De direct leidinggevende informeert de betrokken medewerker bij voorkeur binnen een termijn van twee weken na kennisneming van de constatering van het bevoegd gezag, mondeling dan wel schriftelijk, over de melding van het vermoedelijke plichtsverzuim en de eindconclusie dat er geen plichtsverzuim is vastgesteld. Van dit gesprek wordt een gespreksverslag opgesteld.

4.5.3.3 Task: Informeren van alle actoren

Beschrijving

De direct leidinggevende informeert alle actoren (VIK, HR-Jurist en het bevoegd gezag) zodra de medewerker op de hoogte is gesteld van deze afdoening. Tevens wordt de datum van het gesprek met de medewerker en het gespreksverslag doorgegeven.

4.5.3.4 Task: Registratie van de datum waarop de medewerker geïnformeerd is door de Leidinggevende.

Beschrijving

De HR-Jurist registreert het moment waarop de betrokken medewerker over de afdoening is geïnformeerd.

4.5.4 RASCI tabel Informeren over afdoening, geen plichtsverzuim

Taak	R	A	S	C	I
Afstemmingsoverleg over afdoening, geen plichtsverzuim	HR-Jurist	Bevoegd gezag			Leidinggevende, Teamchef VIK
Houden gesprek met medewerker over de constatering geen plichtsverzuim	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Medewerker
Informeren van alle actoren	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Bevoegd gezag, HR-Jurist, Teamchef VIK
Registratie van de datum waarop de medewerker geïnformeerd is door de Leidinggevende.	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			

4.5.5 Werkproces: Versturen afdoeningsbericht, geen plichtsverzuim

Definitie

Het opstellen, versturen en archiveren van het afdoeningsbericht waarin staat dat na het uitgevoerde lijn-, disciplinaire onderzoek niet is gebleken dat er plichtsverzuim heeft plaatsgevonden.

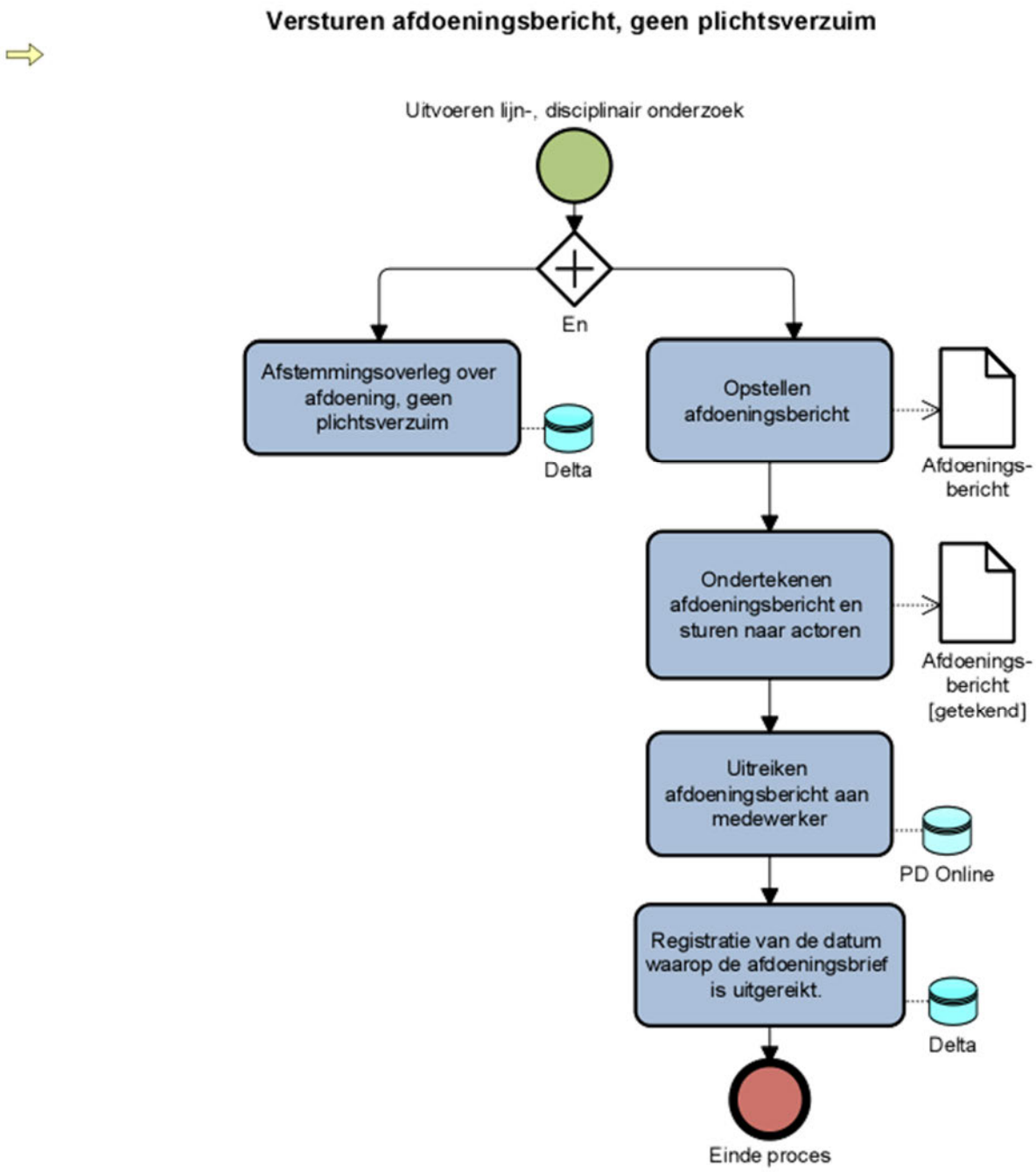
Beschrijving

In dit werkproces zijn de activiteiten uitgewerkt voor de administratieve verwerking van het afdoeningsbericht wanneer na disciplinair onderzoek geen plichtsverzuim is vastgesteld.
De jurist zorgt voor het opstellen van het bericht. Het bevoegd gezag ondertekent het bericht en de direct leidinggevende zorgt voor de uitreiking aan de medewerker. Het bericht wordt toegevoegd aan het personeelsdossier. De HR-Jurist is verantwoordelijk voor het registreren van de datum van uitreiking door de leidinggevende aan de medewerker.

Note: Als er een schriftelijke aanzegging is geweest dan vindt er een schriftelijk afdoening plaats

Versie

20210709 KW



Figuur 9: Versturen afdoeningsbericht, geen plichtsverzuim

4.5.5.1 Task: Opstellen afdoeningsbericht

Beschrijving

De HR-jurist stelt binnen een termijn van twee weken na kennisneming van het besluit van het bevoegd gezag het afdoeningsbericht op en stuurt deze stukken naar het bevoegd gezag ter ondertekening.

4.5.5.2 Task: Afstemmingsoverleg over afdoening, geen plichtsverzuim

Beschrijving

Na het lijn-, disciplinair onderzoek kan het bevoegd gezag na advies van de HR-Jurist de constatering geen plichtsverzuim nemen en dit terugkoppelen aan de direct leidinggevende(-n), VIK en de HR-jurist. Dit is een mondeling overleg.

4.5.5.3 Task: Ondertekenen afdoeningsbericht en sturen naar actoren

Beschrijving

Na ondertekening stuurt het bevoegd gezag een afschrift van de ondertekende afdoeningsbrief naar de HR-Jurist. De HR-Jurist is verantwoordelijk voor de verdere verspreiding naar de direct leidinggevende(-n) en VIK. Verder stuurt de HR-Jurist de originele afdoeningsbrief zo spoedig mogelijk naar de direct leidinggevende(-n)

4.5.5.4 Task: Uitreiken afdoeningsbericht aan medewerker

Beschrijving

De direct leidinggevende reikt vervolgens de afdoeningsbericht binnen een termijn van twee weken na ontvangst van het stuk uit aan de betrokken medewerker en voegt een afschrift van deze afdoeningsbrief in het PD van de medewerker. Het toevoegen van de afdoeningsbrief aan het PD kan ook door de HR-Jurist gedaan worden.

4.5.5.5 Task: Registratie van de datum waarop de afdoeningsbrief is uitgereikt.

Beschrijving

De HR-Jurist registreert de datum waarop de afdoeningsbrief is uitgereikt.

4.5.6 RASCI tabel Versturen afdoeningsbericht, geen plichtsverzuim

Taak	R	A	S	C	I
Afstemmingsoverleg over afdoening, geen plichtsverzuim	HR-Jurist	Bevoegd gezag			Leidinggevende, Onderzoeker VIK
Opstellen afdoeningsbericht	HR-Jurist	Teamchef arbeidszaken		Bevoegd gezag	
Ondertekenen afdoeningsbericht en sturen naar actoren	Bevoegd gezag, HR-Jurist	Bevoegd gezag	Leidinggevende		Teamchef VIK
Uitreiken afdoeningsbericht aan medewerker	Leidinggevende, HR-Jurist	Bevoegd gezag			Medewerker
Registratie van de datum waarop de afdoeningsbrief is uitgereikt.	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			

4.5.7 Werkproces: Voeren correctiegesprek, geen plichtsverzuim

Definitie

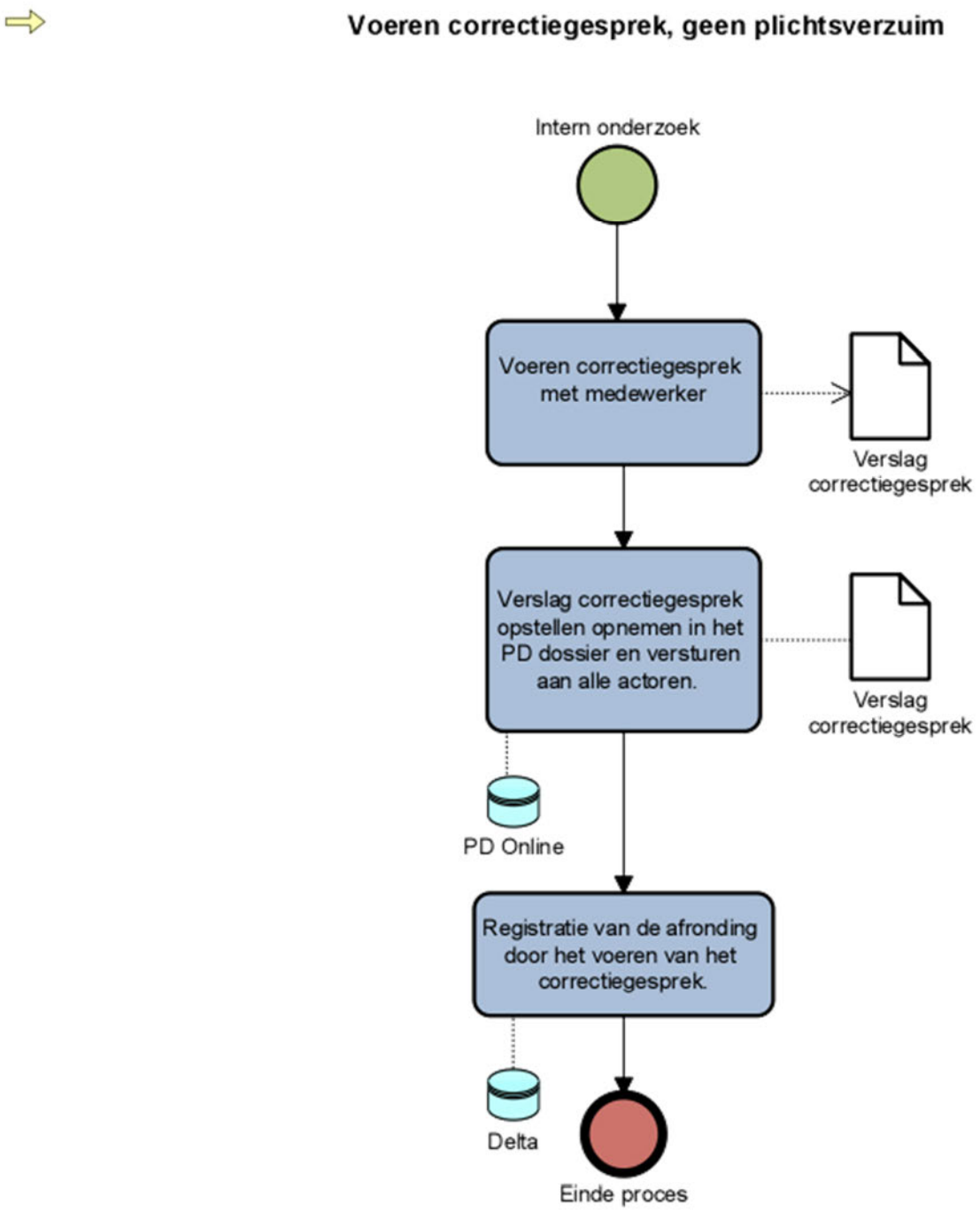
Na het uitgevoerde disciplinaire onderzoek is gebleken dat er geen plichtsverzuim heeft plaatsgevonden en er een correctiegesprek gevoerd zal worden. Hierbij wordt een gespreksverslag opgesteld en gearchiveerd.

Beschrijving

In dit werkproces zijn de activiteiten uitgewerkt voor de administratieve verwerking wanneer na disciplinair onderzoek geen plichtsverzuim is vastgesteld. In dit geval kan worden gekozen voor een correctiegesprek.
Bij een correctiegesprek, wordt het gespreksverslag toegevoegd aan het personeelsdossier. De HR-Jurist is verantwoordelijk voor het registreren van de afronding van de correctie.

Versie

20210709 KW



Figuur 10: Voeren correctiegesprek, geen plichtsverzuim

4.5.7.1 Task: Voeren correctiegesprek met medewerker

Beschrijving

De leidinggevende voert binnen een termijn van twee weken na kennisneming van het besluit van het bevoegd gezag het correctiegesprek met de betrokken medewerker en maakt een verslag op van het gesprek.

4.5.7.2 Task: Verslag correctiegesprek opstellen opnemen in het PD dossier en versturen aan alle actoren.

Beschrijving

De leidinggevende stuurt een afschrift van het verslag van het correctiegesprek, inclusief de evt. aanvullingen of opmerkingen van de betrokken medewerker naar VIK en de HR-jurist en voegt het gespreksverslag in het PD van de betrokken medewerker. De HR-Jurist kan het verslag ook toevoegen aan het PD.

4.5.7.3 Task: Registratie van de afronding door het voeren van het correctiegesprek.

Beschrijving

De HR-Jurist registreert dat het bevoegd gezag heeft besloten tot afdoening middels een correctiegesprek alsook het moment waarop het correctiegesprek met de betrokken medewerker heeft plaatsgevonden.

4.5.8 RASCI tabel Voeren correctiegesprek, geen plichtsverzuim

Taak	R	A	S	C	I
Voeren correctiegesprek met medewerker	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Medewerker
Verslag correctiegesprek opstellen opnemen in het PD dossier en versturen aan alle actoren.	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Leidinggevende, Medewerker, HR-Jurist, Teamchef VIK
Registratie van de afronding door het voeren van het correctiegesprek.	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			

4.5.9 Werkproces: Plichtsverzuim, versturen waarschuwingsbrief

Definitie

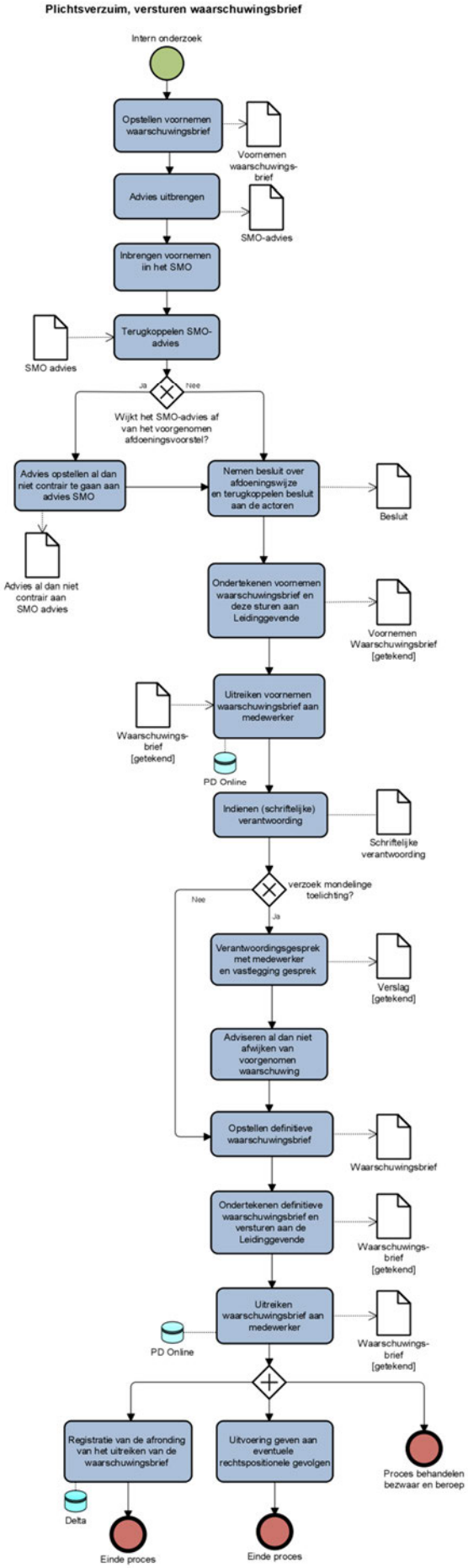
Het opstellen, versturen en archiveren van het waarschuwingsbericht waarin staat dat na het uitgevoerde disciplinaire onderzoek is gebleken dat er plichtsverzuim heeft plaatsgevonden, maar dat geen strafoplegging zal plaatsvinden.

Beschrijving

In dit werkproces zijn de activiteiten uitgewerkt voor de administratieve verwerking wanneer na disciplinair onderzoek plichtsverzuim is vastgesteld, maar dat geen strafoplegging zal plaatsvinden. In dit geval kan worden gekozen voor een schriftelijke waarschuwing. De HR-jurist zorgt voor het opstellen van het voornemen. Het SMO adviseert over het voornemen. Het bevoegd gezag neemt de beslissing over de voorgenomen afdoeningswijze en informeert VIK. De medewerker heeft het recht om hierop een schriftelijke of een mondelinge verantwoording in te dienen. De HR-jurist stelt de definitieve waarschuwingsbrief op, na een eventuele zienswijze/ verantwoording. Bij een schriftelijke waarschuwing ondertekent het bevoegd gezag de brief en de direct leidinggevende zorgt voor de uitreiking aan de medewerker. De brief wordt toegevoegd aan het personeelsdossier.
De HR-Jurist is verantwoordelijk voor het registreren van de afronding en de datum van uitreiking van de brief door de leidinggevende aan de medewerker.

Versie

20210709 KW


Plichtsverzuim, versturen waarschuwingsbrief
Intern onderzoek
Opstellen voornemen waarschuwingsbrief
Voornemen waarschuwings-brief
Advies uitbrengen
SMO-advies
Inbrengen voornemen iin het SMO
Terugkoppelen SMO-advies
SMO advies
Ja
Nee
Wijkt het SMO-advies af van het voorgenomen afdoeningsvoorstel?
Advies opstellen al dan niet contrair te gaan aan advies SMO
Nemen besluit over afdoeningswijze en terugkoppelen besluit aan de actoren
Besluit
Advies al dan niet contrair aan SMO advies
Ondertekenen voornemen waarschuwingsbrief en deze sturen aan Leidinggevende
Voornemen Waarschuwingsbrief [getekend]
Uitreiken voornemen waarschuwingsbrief aan medewerker
Waarschuwings-brief [getekend]
PD Online
Indienen (schriftelijke) verantwoording
Schriftelijke verantwoording
verzoek mondelinge toelichting?
Nee
Ja
Verantwoordingsgesprek met medewerker en vastlegging gesprek
Verslag [getekend]
Adviseren al dan niet afwijken van voorgenomen waarschuwing
Opstellen definitieve waarschuwingsbrief
Waarschuwingsbrief
Ondertekenen definitieve waarschuwingsbrief en versturen aan de Leidinggevende
Waarschuwings-brief [getekend]
Uitreiken waarschuwingsbrief aan medewerker
PD Online
Waarschuwings-brief [getekend]
Registratie van de afronding van het uitreiken van de waarschuwingsbrief
Uitvoering geven aan eventuele rechtspositionele gevolgen
Proces behandelen bezwaar en beroep
Delta
Einde proces
Einde proces

Figuur 11: Plichtsverzuim, versturen waarschuwingsbrief

4.5.9.1 Task: Opstellen voornemen waarschuwingsbrief

Beschrijving

De HR-jurist stelt indien er sprake is van plichtsverzuim, binnen een termijn van twee weken, na ontvangst van het besluit van het bevoegd gezag, de voornemen waarschuwingsbrief op.

4.5.9.2 Task: Advies uitbrengen

Beschrijving

De HR-Jurist brengt advies uit.

4.5.9.3 Task: Inbrengen voornemen in het SMO

Beschrijving

De HR-jurist brengt het voorgenomen afdoeningsvoorstel, binnen een termijn van twee weken na ontvangst het besluit van het bevoegd gezag, in het landelijk Strafmaatoverleg (hierna: SMO) in ter advisering.

4.5.9.4 Task: Terugkoppelen SMO-advies

Beschrijving

Nadat de zaak is ingebracht in het SMO koppelt de HR-jurist het advies van het SMO meteen terug aan VIK en het bevoegd gezag.

4.5.9.5 Task: Advies opstellen al dan niet contrair te gaan aan advies SMO

Beschrijving

Indien het SMO advies geeft af te wijken van het afdoeningsvoornemen, brengt de HR-jurist ook meteen advies uit aan de leidinggevenden en het bevoegd gezag ten aanzien van het al dan niet contrair gaan aan het advies van het SMO. Dit advies kan evt. ook mondeling door de HR-Jurist worden overgebracht.

4.5.9.6 Task: Nemen besluit over afdoeningswijze en terugkoppelen besluit aan de actoren

Beschrijving

Het bevoegd gezag neemt vervolgens binnen een termijn van een week na ontvangst van voornoemd advies van de HR-jurist een besluit (al dan niet in afwijking van het advies van het SMO) over de afdoeningswijze, zijnde een schriftelijke waarschuwing, en koppelt dit besluit terug aan de direct leidinggevende(-n), VIK en de HR-jurist.

4.5.9.7 Task: Ondertekenen voornemen waarschuwingsbrief en deze sturen aan Leidinggevende

Beschrijving

Na de ondertekening stuurt het bevoegd gezag een afschrift van de ondertekende voornemen waarschuwingsbrief naar de HR-Jurist. De HR-Jurist zorgt voor verdere verspreiding naar de direct leidinggevende(-n) en VIK. Verder stuurt de HR-Jurist de originele waarschuwingsbrief naar de direct leidinggevende(-n).

4.5.9.8 Task: Uitreiken voornemen waarschuwingsbrief aan medewerker

Beschrijving

De direct leidinggevende reikt de voornemen waarschuwingsbrief binnen een termijn van twee weken na ontvangst van dat stuk uit aan de betrokken medewerker en voegt een afschrift van deze waarschuwingsbrief in het PD van de medewerker. De HR-Jurist kan de waarschuwingsbrief ook toevoegen aan het PD.

4.5.9.9 Task: Indienen (schriftelijke) verantwoording

Beschrijving

De betrokken medewerker heeft vervolgens een termijn van twee weken na de datum van uitreiking van de voornemen waarschuwingsbrief om een schriftelijke verantwoording in te dienen. Of om een afspraak te maken voor een mondelinge verantwoording/zienswijze.

4.5.9.10 Task: Verantwoordingsgesprek met medewerker en vastlegging gesprek

Beschrijving

Indien de betrokken medewerker in de verantwoordingsbrief, telefonisch of per e-mail kenbaar heeft gemaakt een mondelinge toelichting te willen geven ten overstaan van het bevoegd gezag, wordt door het bevoegd gezag op zo'n kort mogelijke termijn na ontvangst van de verantwoordingsbrief een gesprek met de betrokken medewerker en evt. diens belangenbehartiger ingepland, in het bijzijn van de HR-jurist. Het bevoegd gezag zorgt voor de verslaglegging tijdens het verantwoordingsgesprek. Nadat het verslag van het verantwoordingsgesprek is vastgesteld en ondertekend door het bevoegd gezag, stuurt het bevoegd gezag een afschrift van het gespreksverslag naar VIK en de HR-jurist.

4.5.9.11 Task: Adviseren al dan niet afwijken van voorgenomen waarschuwing

Beschrijving

Nadat de verantwoording heeft plaatsgevonden, adviseert de HR-jurist het bevoegd gezag of hetgeen tijdens de verantwoording naar voren is gebracht aanleiding geeft af te wijken van de voorgenomen waarschuwing.

4.5.9.12 Task: Opstellen definitieve waarschuwingsbrief

Beschrijving

De HR-jurist stelt binnen een termijn van twee weken na ontvangst van voornoemd besluit van het bevoegd gezag de definitieve waarschuwingsbrief op en stuurt deze vervolgens naar het bevoegd gezag ter ondertekening.

4.5.9.13 Task: Ondertekenen definitieve waarschuwingsbrief en versturen aan de Leidinggevende

Beschrijving

Het bevoegd gezag stuurt na de ondertekening een afschrift van het ondertekende strafbesluit naar de HR-Jurist. De HR-jurist zorgt voor verdere verspreiding naar de direct leidinggevende(-n) en VIK.

4.5.9.14 Task: Uitreiken waarschuwingsbrief aan medewerker

Beschrijving

De direct leidinggevende reikt de waarschuwingsbrief binnen een termijn van twee weken na ontvangst van het stuk uit aan de betrokken medewerker en voegt een afschrift van de waarschuwingsbrief in het PD van de medewerker. Indien een verantwoordingsgesprek met de medewerker heeft plaatsgevonden, dient tevens een afschrift van het verslag van het verantwoordingsgesprek als bijlage bij de waarschuwingsbrief

te worden gevoegd.

4.5.9.15 Task: Registratie van de afronding van het uitreiken van de waarschuwingsbrief

Beschrijving

De HR-Jurist registreert het besluit tot de schriftelijke waarschuwing en het moment waarop de waarschuwingsbrief aan de betrokken medewerker is uitgereikt.

4.5.9.16 Task: Uitvoering geven aan eventuele rechtspositionele gevolgen

Beschrijving

De direct leidinggevende zorgt ervoor dat de evt. rechtspositionele gevolgen van voornoemde waarschuwingsbrief worden uitgevoerd en is verantwoordelijk voor het verlenen van (na-)zorg aan de betrokken medewerker. De HR-adviseur kan de leidinggevende hier ondersteuning in bieden.

4.5.10 RASCI tabel Plichtsverzuim, versturen waarschuwingsbrief

Taak	R	A	S	C	I
Opstellen voornemen waarschuwingsbrief	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			Bevoegd gezag
Advies uitbrengen	HR-Jurist	Bevoegd gezag			
Inbrengen voornemen in het SMO	HR-Jurist	Bevoegd gezag			
Terugkoppelen SMO-advies	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			Teamchef VIK, Bevoegd gezag
Advies opstellen al dan niet contrair te gaan aan advies SMO	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			Bevoegd gezag, Leidinggevende
Nemen besluit over afdoeningswijze en terugkoppelen besluit aan de actoren	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			Teamchef VIK, Leidinggevende, HR-Jurist
Ondertekenen voornemen waarschuwingsbrief en deze sturen aan Leidinggevende	Bevoegd gezag, HR-Jurist	Bevoegd gezag			Teamchef VIK, Leidinggevende
Uitreiken voornemen waarschuwingsbrief aan medewerker	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Medewerker, HR-Jurist
Indienen (schriftelijke) verantwoording	Medewerker	Medewerker			

Verantwoordingsgesprek met medewerker en vastlegging gesprek	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag		Medewerker, HR-Jurist	Teamchef VIK, HR-Jurist
Adviseren al dan niet afwijken van voorgenomen waarschuwing	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			Bevoegd gezag
Opstellen definitieve waarschuwingsbrief	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken		Bevoegd gezag	
Ondertekenen definitieve waarschuwingsbrief en versturen aan de Leidinggevende	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			Teamchef VIK, Leidinggevende, HR-Jurist
Uitreiken waarschuwingsbrief aan medewerker	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Teamchef VIK, Medewerker, HR-Jurist
Registratie van de afronding van het uitreiken van de waarschuwingsbrief	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			
Uitvoering geven aan eventuele rechtspositionele gevolgen	Leidinggevende	Bevoegd gezag	HR-Adviseur, Medewerker		

4.5.11 Werkproces: Versturen besluit strafoplegging

Definitie

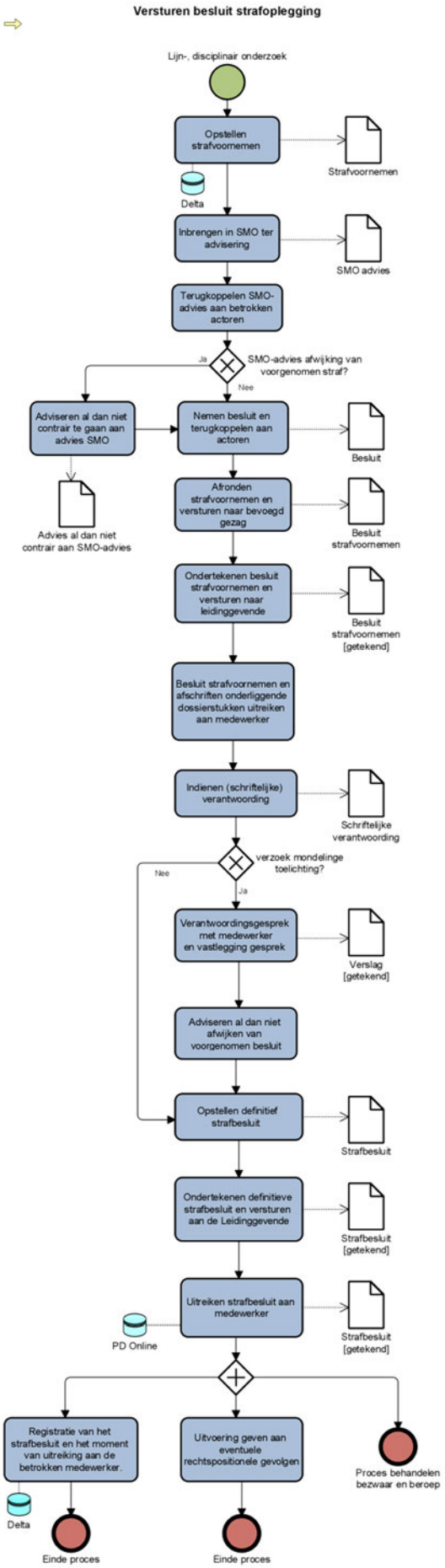
Het opstellen, versturen en archiveren van het besluit waarin staat dat na het uitgevoerde lijn-, disciplinaire onderzoek is gebleken dat er plichtsverzuim heeft plaatsgevonden en dat strafoplegging zal plaatsvinden.

Beschrijving

In dit werkproces zijn de activiteiten uitgewerkt voor de administratieve verwerking wanneer na het lijn-, disciplinair onderzoek plichtsverzuim is vastgesteld en dat strafoplegging zal plaatsvinden.
De jurist zorgt voor het opstellen van het voornemen. Het SMO geeft advies over de strafmaat. Het bevoegd gezag neemt de beslissing over het voorgenomen besluit en informeert de betrokken actoren. De leidinggevende reikt het voorgenomen besluit en een afschrift van de onderliggende dossierstukken uit aan de medewerker. De medewerker heeft het recht om hierop een schriftelijke of een mondelinge verantwoording in te dienen. Het bevoegd gezag besluit na advies van de HR-Jurist of het voorgenomen besluit wordt uitgevoerd dan wel een andere straf of afdoening. De HR-jurist stelt het definitieve strafbesluit op, na een eventuele zienswijze/ verantwoording, het bevoegd gezag ondertekent het besluit en de leidinggevende reikt het besluit uit en zorgt voor archivering in het personeelsdossier.
De HR-Jurist is verantwoordelijk voor het registreren van de afronding van het besluit strafoplegging en de datum van uitreiking van de brief door de leidinggevende aan de medewerker.

Versie

20210709 KW


Versturen besluit strafoplegging
Lijn-, disciplinair onderzoek
Opstellen strafvoornemen
Strafvoornemen
Delta
Inbrengen in SMO ter advisering
SMO advies
Terugkoppelen SMO-advies aan betrokken actoren
SMO-advies afwijking van voorgenomen straf?
Ja
Nee
Adviseren al dan niet contrair te gaan aan advies SMO
Nemen besluit en terugkoppelen aan actoren
Besluit
Advies al dan niet contrair aan SMO-advies
Afronden strafvoornemen en versturen naar bevoegd gezag
Besluit strafvoornemen
Ondertekenen besluit strafvoornemen en versturen naar leidinggevende
Besluit strafvoornemen [getekend]
Besluit strafvoornemen en afschriften onderliggende dossierstukken uitreiken aan medewerker
Indienen (schriftelijke) verantwoording
Schriftelijke verantwoording
verzoek mondelinge toelichting?
Nee
Ja
Verantwoordingsgesprek met medewerker en vastlegging gesprek
Verslag [getekend]
Adviseren al dan niet afwijken van voorgenomen besluit
Opstellen definitief strafbesluit
Strafbesluit
Ondertekenen definitieve strafbesluit en versturen aan de Leidinggevende
Strafbesluit [getekend]
Uitreiken strafbesluit aan medewerker
PD Online
Strafbesluit [getekend]
Registratie van het strafbesluit en het moment van uitreiking aan de betrokken medewerker.
Uitvoering geven aan eventuele rechtspositionele gevolgen
Proces behandelen bezwaar en beroep
Delta
Einde proces
Einde proces

Figuur 12: Versturen besluit strafoplegging

4.5.11.1 Task: Opstellen strafvoornemen

Beschrijving

Een lijn -, disciplinair onderzoek met conclusie wel plichtsverzuim wordt door de HR-Jurist afgehandeld m.b.t het opstellen van het concept, voornemen en het besluit disciplinair (strafmaat). Indien door het bevoegd gezag wordt vastgesteld dat sprake is van plichtsverzuim en tot strafoplegging wordt overgegaan, dan stelt de HR-jurist het strafvoornemen binnen een termijn van twee weken na kennisneming van het besluit van het bevoegd gezag op. Als er een aanvullend onderzoek (door VIK) nodig is, dan moet het onderzoek in Delta gelabeld kunnen worden. Wachtstand met status 'aanvullend onderzoek VIK'.

4.5.11.2 Task: Inbrengen in SMO ter advisering

Beschrijving

De HR-jurist brengt het strafvoornemen, binnen een termijn van twee weken na ontvangst het besluit van het bevoegd gezag, in het landelijk Strafmaatoverleg (hierna: SMO) in ter advisering.

4.5.11.3 Task: Terugkoppelen SMO-advies aan betrokken actoren

Beschrijving

Nadat het SMO advies heeft uitgebracht over de zaak, koppelt de HR-jurist het advies van het SMO meteen terug aan de direct leidinggevende(-n), VIK en het bevoegd gezag. Het terugkoppelen van het advies kan mondeling.

4.5.11.4 Task: Adviseren al dan niet contrair te gaan aan advies SMO

Beschrijving

Indien het SMO het advies heeft gegeven af te wijken van de voorgenomen straf, brengt de HR-jurist gelijk advies uit al dan niet contrair te gaan aan het advies van het SMO.

4.5.11.5 Task: Nemen besluit en terugkoppelen aan actoren

Beschrijving

Het bevoegd gezag neemt vervolgens binnen een termijn van een week na ontvangst van voornoemd advies van de HR-jurist een besluit (al dan niet in afwijking van het advies van het SMO) en koppelt dit terug aan de direct leidinggevende(-n), VIK en de HR-jurist.

4.5.11.6 Task: Afronden strafvoornemen en versturen naar bevoegd gezag

Beschrijving

De HR-jurist rond vervolgens het strafvoornemen zo spoedig mogelijk af en stuurt het naar het bevoegd gezag ter ondertekening.

4.5.11.7 Task: Ondertekenen besluit strafvoornemen en versturen naar leidinggevende

Beschrijving

Na ondertekening stuurt het bevoegd gezag een afschrift van het ondertekende strafvoornemen naar de HR-jurist en VIK. Het originele strafvoornemen met ontvangstformulier gaat naar de direct leidinggevende(-n).

4.5.11.8 Task: Besluit strafvoornemen en afschriften onderliggende dossierstukken uitreiken aan medewerker

Beschrijving

De direct leidinggevende reikt het strafvoornemen, inclusief afschriften van de onderliggende dossierstukken, binnen een termijn van twee weken na ontvangst van het stuk uit aan de betrokken medewerker. Verder informeert de leidinggevende alle actoren zodra het strafvoornemen is uitgereikt.

4.5.11.9 Task: Indienen (schriftelijke) verantwoording

Beschrijving

De betrokken medewerker heeft vervolgens een termijn van twee weken na de datum van uitreiking van het strafvoornemen om een schriftelijke verantwoording in te dienen. Of om een afspraak te maken voor een mondelinge verantwoording/zienswijze.

4.5.11.10 Task: Verantwoordingsgesprek met medewerker en vastlegging gesprek

Beschrijving

Indien de betrokken medewerker in de verantwoordingsbrief, telefonisch of per e-mail kenbaar heeft gemaakt een mondelinge toelichting te willen geven ten overstaan van het bevoegd gezag, wordt door het bevoegd gezag op zo'n kort mogelijke termijn na ontvangst van de verantwoordingsbrief een gesprek met de betrokken medewerker en evt. diens belangenbehartiger ingepland, in het bijzijn van de HR-jurist. Het bevoegd gezag zorgt voor de verslaglegging tijdens het verantwoordingsgesprek. Nadat het verslag van het verantwoordingsgesprek is vastgesteld en ondertekend door het bevoegd gezag, stuurt het bevoegd gezag een afschrift van het gespreksverslag naar VIK en de HR-jurist.

4.5.11.11 Task: Adviseren al dan niet afwijken van voorgenomen besluit

Beschrijving

Nadat de verantwoording heeft plaatsgevonden, adviseert de HR-jurist het bevoegd gezag of hetgeen tijdens de verantwoording naar voren is gebracht aanleiding geeft af te wijken van de voorgenomen straf.

4.5.11.12 Task: Opstellen definitief strafbesluit

Beschrijving

De HR-jurist stelt binnen een termijn van twee weken na ontvangst van voornoemd besluit van het bevoegd gezag het definitieve strafbesluit op en stuurt deze vervolgens naar het bevoegd gezag ter ondertekening.

4.5.11.13 Task: Ondertekenen definitieve strafbesluit en versturen aan de Leidinggevende

Beschrijving

Het bevoegd gezag stuurt na de ondertekening een afschrift van het ondertekende strafbesluit naar de HR-Jurist. De HR-jurist zorgt voor verdere verspreiding naar de direct leidinggevende(-n) en VIK.

4.5.11.14 Task: Uitreiken strafbesluit aan medewerker

Beschrijving

De direct leidinggevende reikt het strafbesluit binnen een termijn van twee weken na ontvangst van het stuk uit aan de betrokken medewerker en voegt een afschrift van het strafbesluit in het PD van de medewerker. Indien een verantwoordingsgesprek met de medewerker heeft plaatsgevonden, dient tevens een afschrift

van het verslag van het verantwoordingsgesprek als bijlage bij het strafbesluit te worden gevoegd.

4.5.11.15 Task: Registratie van het strafbesluit en het moment van uitreiking aan de betrokken medewerker.

Beschrijving

De HR-Jurist registreert tot welk strafbesluit het bevoegd gezag uiteindelijk heeft besloten alsook wanneer het strafbesluit aan de betrokken medewerker is uitgereikt.

4.5.11.16 Task: Uitvoering geven aan eventuele rechtspositionele gevolgen

Beschrijving

De direct leidinggevende zorgt ervoor dat de evt. rechtspositionele gevolgen van voornoemd strafbesluit worden uitgevoerd en is verantwoordelijk voor het verlenen van (na-)zorg aan de betrokken medewerker. De HR-adviseur kan de leidinggevende hier ondersteuning in bieden.

4.5.12 RASCI tabel Versturen besluit strafoplegging

Taak	R	A	S	C	I
Opstellen strafvoornemen	HR-Jurist	Bevoegd gezag			
Inbrengen in SMO ter advisering	HR-Jurist	Bevoegd gezag			
Terugkoppelen SMO-advies aan betrokken actoren	HR-Jurist	Teamchef arbeidszaken			Leidinggevende, Bevoegd gezag, Teamchef VIK
Adviseren al dan niet contrair te gaan aan advies SMO	HR-Jurist	Bevoegd gezag			
Nemen besluit en terugkoppelen aan actoren	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			Leidinggevende, HR-Jurist, Teamchef VIK
Afronden strafvoornemen en versturen naar bevoegd gezag	HR-Jurist	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag		
Ondertekenen besluit strafvoornemen en versturen naar leidinggevende	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			Leidinggevende, HR-Jurist, Teamchef VIK
Besluit strafvoornemen en afschriften onderliggende dossierstukken uitreiken aan medewerker	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Medewerker, HR-Jurist, Teamchef VIK

Indienen (schriftelijke) verantwoording	Medewerker	Medewerker			
Verantwoordingsgesprek met medewerker en vastlegging gesprek	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag		Medewerker, HR-Jurist	HR-Jurist, Teamchef VIK
Adviseren al dan niet afwijken van voorgenomen besluit	HR-Jurist	Teamchef arbeidszaken			Bevoegd gezag
Opstellen definitief strafbesluit	HR-Jurist	Teamchef arbeidszaken		Bevoegd gezag	
Ondertekenen definitieve strafbesluit en versturen aan de Leidinggevende	Bevoegd gezag	Bevoegd gezag			Leidinggevende, HR-Jurist, Teamchef VIK
Uitreiken strafbesluit aan medewerker	Leidinggevende	Bevoegd gezag			Medewerker, HR-Jurist, Teamchef VIK
Registratie van het strafbesluit en het moment van uitreiking aan de betrokken medewerker.	HR-Jurist	Teamchef Arbeidszaken			
Uitvoering geven aan eventuele rechtspositionele gevolgen	Leidinggevende	Bevoegd gezag	HR-Adviseur, Medewerker		

vastgestelde-Besluitenlijst Korpsmanagementteamoverleg (KMTO)
3 november 2021
Raadszaal Gemeentehuis Woerden

aanwezig	5.1.2.e [redacted]
afwezig:	[redacted]
gasten:	[redacted]

nr.	lid KMT:	Onderwerp:	besluit:	toelichting:
1.	KMT	**Opening / mededelingen**	Dhr. Van 5.1.2.e [redacted] - geeft een toelichting op een casus waarin binnen de eenheid Den haag geweld is gebruikt afgelopen weekend. Blijkt (wederom) veel genuanceerder te liggen dan in de media is geframed; Niet onder reikwijdte [redacted] 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e	

		Niet onder reikwijdte [redacted]
2.	Dhr. Van Essen	Niet onder reikwijdte [redacted]
3.	Niet onder reikwijdte [redacted]	

Niet onder reikwijdte

[redacted]

			Niet onder reikwijdte [redacted]
4.	Dhr. 5.1.2.e	Niet onder reikwijdte [redacted]	

				Niet onder reikwijdte [redacted]
5.	Mw. Huyzer	**Thematische bespreking: vervolg aanbevelingen OF**	In het KMTO wordt het (vervolg)gesprek gevoerd op het thema: 'Leidinggeven aan mensen, hoe dan?'	Het gesprek vindt plaats onder leiding van de dames Huyzer en 5.1.2.e en dhr. 5.1.2.e Mw. Huyzer leidt het onderwerp in. Betreft het vervolg op een eerste besprek naar aanleiding van de door de Ombudsfunctionaris gedane aanbevelingen in haar jaarverslag. Ter intro vertelt dhr. 5.1.2.e BT Kaag en Braassem, eigen ervaringen op het gebied van vertrouwen medewerkers, menselijke maat. E.e.a. mede aan de hand van zijn bevindingen gedaan in zijn onderzoek (afstudeerscriptie). Hij zoomt hierbij o.a. in op de

				begrippen: erkenning en waardering. Bij erkenning staat de prestatie centraal, en dat kan gaan over formele erkenning, sociale erkenning en buitengewone erkenning. Erkenning is in de organisatie best goed geborgd. Waardering is niet gericht op de prestatie maar op de persoon. Het kan zijn tijd en aandacht, een gebaar, hulp, een gesprek. Dat kan overigens ook een kritisch gesprek zijn – het gaat om de oprechtheid waarmee (tijd) en aandacht voor de persoon is. Dhr. 5.1.2.e benadrukt het grote belang van waardering. Na afloop dankt dhr. Van Essen hem voor het voorhouden van een herkenbare spiegel. Aansluitend gaan de KMT leden met elkaar in 3 groepen in gesprek aan de hand van een aantal vragen over 1) de organisatorische kant van 'het leidinggeven aan mensen' en 2) over de interactie tussen leidinggevende en medewerkers. 1. Leidende vragen aan de organisatorische kant: - <u>Doen we genoeg</u>? En: werkt het zoals beoogt? Zo nee, wat te doen? Zo ja, helpt het zoals beoogt? Hebben we als leiding voldoende (en de goede) randvoorwaarden laten inbouwen om te zorgen dat het (beter) werkt? - <u>Doen we het goede</u>? Er wordt veel gedaan om de wirwar aan loketten te verminderen. Maar. En. De vraag is wel of dit nu het type oplossing is wat helpt. - <u>Veelheid der dingen</u>. Wat doen we, nu we zien dat leidinggevenden zo worstelen met de veelheid der dingen? - <u>Span of control</u>. Wat doen we, als we constateren dat de span of control te groot is/ met de (on)mogelijkheid van huidige ingerichte span of control? - <u>Operationeel leidinggevenden</u>. Wat doen we om helderheid te scheppen in/ erkenning te geven voor de "plek" operationeel leidinggevenden?

				- Oprechte aandacht. Hebben we als leiding voldoende scherp waarom ogenschijnlijke 'gemakkelijke' dingen blijven liggen? (zoals oprechte aandacht voor medewerkers) 2. Vragen over interactie tussen leidinggevende en medewerkers: - Medewerker als vertrekpunt: Onderschrijven we dat verbetering in leiding ertoe moet leiden dat onze medewerkers zich in hun persoon en in het werk wat ze doen meer dan nu gezien en gehoord moeten weten? (Wat betekent het, dat 42% in een flitspeiling zegt: 'er wordt niet goed naar mij geluisterd'?) - Wat doe ik/ wij/ men? Wat vraagt het van de leiding van de politie (in brede zin): wat hebben we te doen? Wat doe je als persoon (individu), als collectief (KMT), als groep leidinggevenden in de organisatie? En welk beroep doet dat op medewerkers? - Te kort schieten en te veel vragen? Welke onderliggende ideeën hanteren leidinggevenden en medewerkers? Kunnen we als leiding nog bieden wat medewerkers vragen of is dat gestoeld op een oud mechanisme? In hoeverre zijn de verwachtingen over en weer nog reëel? In hoeverre vraagt het bijstelling (schieten leidinggevenden 'te kort'? Vragen medewerkers 'te veel?')? - Zeggen en doen. Wat doen we met de observatie dat er een gat is tussen 'wat we zeggen' en 'wat we doen'? En: wat doen we als we dat gat bij anderen zien? Onder leiding van Mw. 5.1.2.e vindt een plenaire terugkoppeling plaats per groep. Hierin komt o.a. naar voren: 1. Essentie van leidinggevende -> moet van mensen houden, betekent begrenzen maar ook de tijd voor nemen;

				2. Zorg voor menselijk contact. Bv pak de telefoon in plaats van de mail. 3. Verwachtingen managen. Geef aan dat soms iets lang duurt bv. Of wat niet kan. Maar ook opletten: menselijke maat moet geen platitude worden. 4. Formele erkenning OE's nodig? TC of OE wie is 'm? 5. Ontzorgen van leidinggevenden (beheerswerkzaamheden). 6. Span of control en/of geografische spreiden zijn van belang in voldoende aandacht kunnen geven. 7. Grote organisatie = veel procedures. Hoeveel mensen heb je nodig om het goede te doen? 8. Leidinggevenden worden vier eigenschappen toegedicht: verantwoordelijkheid nemen, vergevingsgezindheid zijn, compassie en integriteit. Het is de vraag of we (als organisatie) voldoende selecteren op basis van dit type eigenschappen 9. Dilemma KMT: wanneer stap je zelf in? Hoe loopt de samenwerking met de direct leidinggevende? 10. Leiding van specialistische teams = liefde voor het vak, moet aanwezig zijn. 11. Leidinggeven is: er zijn op momenten dat het er toe doet. Voel je dit aan? Soms uitleggen waarom je er niet was, of dat je soms niet de juiste keuze hebt gemaakt… Is ook waardering. 12. Effect van leiderschapsprogramma? Wat blijft hiervan over? Hoeveel merkt de werkvloer? Van boven naar beneden, wat wordt verder gebracht? Soms is het belangrijk bij het team te gaan zitten met de vraag: hoe kan ik je helpen? In plaats van top-down benadering omdat veel niet op de werkvloer terecht komt. Dus in plaats van een traject… (teamontwikkeling: tijd, motivatie en kennis). Geconcludeerd wordt dat we het goede gesprek hebben gevoerd, maar waar brengt dit ons? - Een aantal zaken kun je direct vormgeven in de eigen dagdagelijkse praktijk.

				- Verder uitgewerkt moeten worden: positie OE tov TC en span of control; - Aandacht voor karaktereigenschappen in selectieprocedures voor leidinggeven. Tot slot meldt dhr. 5.1.2.e dat in meerdere eenheden in het licht van veilige teams, trajecten zijn benoemd voor OE's op dit thema. Dus hierin kan ook nog e.e.a. opgehaald worden qua verbeteracties. Mw. Huyzer sluit af met de mededeling dat aan de hand van het opgehaalde in dit KMTO opnieuw wordt bezien wie wat pakt voor het vervolg.
6.	Dhr. 5.1.2.e	Niet onder reikwijdte		
7.	Dhr. Van Essen / Mw. Ekelmans	**Definitief Strategisch advies integriteitsbevordering**	<u>Het KMTO</u> 1. Neemt kennis van het <u>definitieve</u> strategisch advies integriteitsbevordering en omarmt dit als richting, mede door: a) de inrichting van lijnsturing en compliance op het integriteitstelsel op centraal niveau te onderschrijven; b) het organiseren van (eenduidig) mandaat op eenheidsleiding niveau ten aanzien van disciplinaire onderzoeken te onderschrijven;	Geen bijzonderheden.

			c) de inrichting van een kwartiermakersorganisatie te onderschrijven.	
8.	KMT	**Overzicht verzonden stukken**	Geen bijzonderheden.	
9.	KMT	**Rondvraag/mededelingen**	Wordt geen gebruik van gemaakt.	
10	Dhr. Van Essen	Niet onder reikwijdte [redacted]		

Deelopdracht 2a: Landelijke Voorziening

Uitwerkings-
notitie

Definitief
Versie 1.4
2 december 2021

5.1.2.e

« waakzaam en dienstbaar »

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
1.1 Aanleiding 3
1.2 Leeswijzer 3
1.3 Opdracht 3
1.4 Aanpak 3

2. Generieke Uitgangspunten 5
2.1 Kaders van de opdracht 5
2.2 Zes leidende principes 5
2.3 Basis van de landelijke voorziening 5
2.4 Organisatorische inbedding en proces in hoofdlijnen 6
2.5 Toewijzingscriteria voor inzet landelijke voorziening 7
2.6 Aantal onderzoeken per jaar 8
2.7 Plan van aanpak 8
2.8 Functieprofielen en competenties 8
2.9 Formatie en financiën 9
2.10 Stakeholders 9

3. Scenario Alfa 10
3.1 Eigenschappen 10
3.2 Werkwijze 10
3.3 Samenstelling 10
3.4 Stakeholders tijdens het onderzoek 11
3.5 Voor- en nadelen 11

4. Scenario Bravo 12
4.1 Eigenschappen 12
4.2 Werkwijze 12
4.3 Samenstelling en competenties 12
4.4 Stakeholders tijdens het onderzoek 13
4.5 Voor- en nadelen 13

5. Scenario Bravo B 14
5.1 Eigenschappen 14
5.2 Werkwijze 14
5.3 Samenstelling 14
5.4 Stakeholders tijdens het onderzoek 15
5.5 Voor- en nadelen 15

6. Scenario Charlie 16
6.1 Eigenschappen 16
6.2 Werkwijze 16
6.3 Samenstelling 16
6.4 Stakeholders tijdens het onderzoek 17
6.5 Voor- en nadelen 17

7. Advies en overzicht 18
7.1 Inleiding 18
7.2 Advies en overwegingen 18
7.3 Randvoorwaarden 19
7.4 Afbreukrisico en alternatief advies 20
7.5 Slotoverwegingen 20
7.6 Overzicht 21

Bijlage 22

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De uitvoering van interne onderzoeken bij de politie staat al een aantal jaar in de belangstelling. Zowel de bonden als de Kamer hebben regelmatig vragen gesteld over de kwaliteit van dit proces. In 2019 stelde het Kamerlid Van Dam een notitie[1] op waarin hij heeft gepleit voor een onderzoek naar de kwaliteit van interne onderzoeken. De Minister van Justitie en Veiligheid heeft vervolgens de korpschef de opdracht gegeven om een evaluatie uit te voeren.

Het resultaat van die opdracht is de Review VIK[2] die het hele proces evalueert en een achttal concrete aanbevelingen voor de toekomst van interne onderzoeken doet. Eén van de aanbevelingen is het inrichten van een landelijke organisatorische voorziening voor complexere disciplinaire onderzoeken.

De review constateert dat zeer complexe zaken een bovengemiddeld beroep doen op de tijd en dossiervorming binnen de huidige afdelingen VIK. Het vraagt veel van de politie om bij complexe onderzoeken de juiste kwaliteit op het juiste moment inzetbaar te krijgen.

In de review komt onder ander naar voren dat grotere complexe zaken op dit moment incidenteel buiten de eenheid worden geplaatst. De respondenten in de review geven aan dat er behoefte is aan een duurzame oplossing. Een centrale landelijke voorziening voor complexe disciplinaire zaken zou volgens de respondenten een duurzame oplossing zijn.

In opdracht van de korpschef is de politie aan de slag gegaan met de uitwerking van de aanbevelingen van de Review. Daarvoor is het *Masterplan aanbevelingen Review interne Onderzoeken* opgesteld. Het Masterplan geeft structuur en richting door de aanbevelingen in deelopdrachten op te delen. De deelopdrachten geven een uitwerking op detailniveau.

Het inrichten van een landelijke voorziening is één van die deelopdrachten. Het doel van deze opdracht is het uitwerken van een organisatorisch model voor een voorziening die grote, complexe, politiek gevoelige of eenheidoverstijgende disciplinaire onderzoeken behandelt.

Deze notitie geeft invulling aan die opdracht. De notitie begint met de definitie van complexe onderzoeken en wat dit betekent voor de landelijke voorziening. Vervolgens worden vier scenario's voor de landelijke voorziening uitgewerkt. Elk scenario beschrijft een mogelijk organisatorisch model voor de voorziening. De scenario's worden getoetst aan de hand van de zes leidende principes uit het Masterplan, beheerscriteria en de kaders van de opdracht. Het resultaat is een schematische weergave van de vier scenario's met alle voor- en nadelen en een advies met een voorkeursscenario.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de inleiding en de aanpak van de deelgroep beschreven. In hoofdstuk 2 staan de generieke uitgangspunten beschreven die gelden voor alle scenario's van de landelijke voorziening. In hoofdstuk 3 tot en met 6 worden de verschillende scenario's uiteengezet. Hoofdstuk 7 sluit af met een overzicht van alle scenario's met alle voor- en nadelen en een advies van deelgroep voor de keuze van één van de scenario's.

1.3 Opdracht

In het uitwerken van deze scenario's is de deelopdracht leidend geweest:

Richt een landelijk organisatorische voorziening in (eventueel met een flexibele schil met in- en externe experts) ten behoeve van grotere, complexere, politiek gevoelige of eenheidoverstijgende disciplinaire onderzoeken.

De gehele deelopdracht is terug te vinden in bijlage 1.

1.4 Aanpak

Om deze opdracht uit te werken, is eerst gekeken naar grote disciplinaire zaken uit het recente verleden. Hierbij stelde de werkgroep zich de vraag: Hoe werden deze complexere, politiek gevoelige of eenheidoverstijgende disciplinaire zaken tot nu toe opgepakt? Om antwoord te geven op deze vraag is de werkgroep als volgt te werk gegaan:

- Field research
- Desk research
- Interviews

[1] Van Dam, 'Onveilig buiten? Veilig binnen', 2019
https://d14uo0i7wmc99w.cloudfront.net/CDA/Actueel/Nieuws/Onveilig%20buiten%20veilig%20binnen%21.pdf
[2] Mos, Kwaliteit interne onderzoeken, 2020
https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/11/12/tk-bijlage-kwaliteit-interne-onderzoeken

De werkgroep heeft op verschillende momenten de uitwerkingsnotitie besproken met:

- Teamchefs VIK
- Coördinatoren VIK
- Deelopdrachten
- Regiegroep
- Directeur Korpsstaf
- Tegenlezers (Hoofd Operatiën Midden-Nederland, Adviseur VIK Korpsstaf, adviseur Politieprofessie Oost-Nederland)

2. Generieke Uitgangspunten

Elk scenario heeft een eigen organisatiemodel, maar er is ook een aantal uitgangspunten die voor alle scenario's gelden. In dit hoofdstuk worden deze uitgangspunten beschreven.

2.1 Kaders van de opdracht

In de deelopdracht uit het Masterplan staan verschillende kaders die in deze uitwerkingsnotitie zijn gevolgd. De meegegeven kaders zijn:
- De scope van de landelijke voorziening is disciplinair;
- Richt zich in de basis op eenheid overstijgende, complexe en politiek gevoelige zaken;
- Eventueel met een flexibele schil met in- en externe experts;
- De ontwikkeling van het landelijke team mag niet ten koste van de kwaliteit van interne onderzoeken gaan;
- De capaciteit voor het landelijke team mag niet ten koste van de regionale eenheden gaan;
- De organisatie van het landelijke team moet zoveel mogelijk een flexibele inrichting zijn;
- Het is van belang om doorzettingsmacht te organiseren t.a.v. de inzet van de flexibele invulling.

2.2 Zes leidende principes

De zes leidende principes uit het Masterplan hebben richting gegeven bij het opstellen van de scenario's. De principes dienen niet als kader voor de uitwerking van de opdracht, maar wel als uitvoeringskader voor de uiteindelijke landelijke voorziening. De zes leidende principes zijn:

1. Rechtvaardigheid
Recht doen aan de persoonlijke beleving van wat juist en eerlijk (fair) is, alsmede het recht én de verplichting dat *gelijke gevallen* gelijk dienen te worden behandeld en *ongelijke gevallen* verschillend naar de mate van het verschil. Rechtszekerheid is geborgd in professionele standaards.

2. Menselijke Maat
Oog hebben voor de persoonlijke omstandigheden; het perspectief van menselijk handelen in balans met de professionele maat.

3. Eenduidigheid
Uniformiteit van aanpak, geborgd in professionele standaards.

4. Professionele Maat
De juiste vragen leiden naar de juiste aanpak op het juiste moment.

5. Transparant
Openheid geven en rekenschap afleggen over het proces en de resultaten, rekening houdend met privacy belangen.

6. Lerend vermogen
Opgedane kennis, leermomenten en ervaringen van de betrokkenen (effectief) toepassen in de organisatie. Waarbij het lerend vermogen van de organisatie zijn weerspiegeling vindt in het leiderschap.

2.3 Basis van de landelijke voorziening

Decentraal, tenzij
In principe geldt er een subsidiariteitsbeginsel. Dat wat bij de eenheid kan worden uitgevoerd, wordt ook door de eenheid uitgevoerd. De landelijke voorziening komt alleen aan bod als een casus voldoet aan de toewijzingscriteria.

Disciplinaire onderzoeken vs strafrechtelijke onderzoeken
De landelijke voorziening behandelt disciplinaire onderzoeken[3]. Strafrechtelijke onderzoeken vallen niet binnen de scope van de landelijke voorziening. Als in triage of tijdens het onderzoek duidelijk wordt dat er strafrechtelijk elementen zijn, dan wordt de casus voorgelegd aan het OM. Het eventuele strafrechtelijke deel van het onderzoek, in opdracht van het OM, wordt niet uitgevoerd door de landelijke voorziening. Het disciplinaire gedeelte blijft wel bij de landelijke voorziening.

Eenduidige werkwijze
De landelijke voorziening werkt volgens de vastgestelde procesbeschrijving die korpsbreed geldt. De landelijke voorziening werkt in elk onderzoek volgens dit proces. Dit geldt voor alle scenario's.

[3] De medewerkers van de landelijke voorziening kunnen eventueel in de leegloopuren wel ingezet worden voor andere onderzoeken binnen de kwartiermakersorganisatie, maar de landelijke voorziening zelf behandelt alleen disciplinaire onderzoeken.

2.4 Organisatorische inbedding en proces in hoofdlijnen [4]

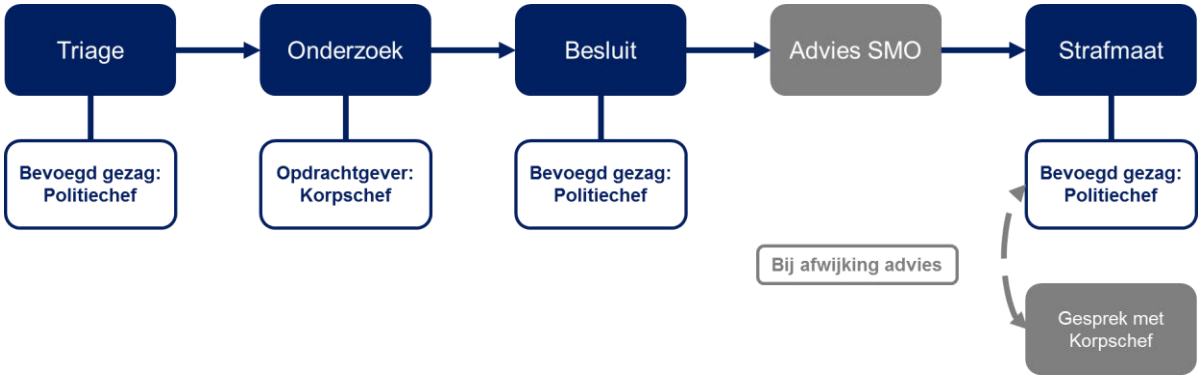
Onafhankelijkheid en dualiteit

Er is gekozen voor een inbedding waarbij zo veel mogelijk checks and balances zijn ingebouwd. De landelijke voorziening staat organisatorisch losgekoppeld van de eenheden. Hiërarchisch valt de landelijke voorziening direct onder de korpschef. Functioneel en beheersmatig valt de voorziening onder de directeur korpsstaf. Dit is ook de lijn waarin de landelijke voorziening indien nodig kan escaleren. De landelijke voorziening is een aparte entiteit die los staat van VIK Korpsstaf.

Bevoegd gezag

De onderzoeken die worden toegewezen aan de landelijke voorziening kennen een zeker mate van dualiteit. Het bevoegd gezag van de eenheid (met eventueel de getrapte bevoegdheid) blijft in principe het bevoegd gezag. Toewijzing van het onderzoek (na triage) gaat via dit bevoegd bezag. De opdracht tot het onderzoek wordt echter gegeven door of namens de korpschef. Het voorgenomen besluit, volgend op het onderzoek, wordt weer genomen door het desbetreffende bevoegd gezag. Er is dus een scheiding tussen toewijzing (bevoegd gezag), onderzoeksopdracht (korpschef) en voorgenomen besluit (bevoegd gezag). In specifieke gevallen kan het zijn dat de korpschef het bevoegd gezag is.

Bevoegd gezag en opdrachtgeverschap per fase van het onderzoek



Triage[5]

In elke eenheid komt triage waarbij de politiechef bevoegd gezag is. Snelle opvolging is belangrijk, zodra triage voorziet dat een casus voldoet aan de toewijzingscriteria wordt de teamchef van de landelijke voorziening uitgenodigd voor een overleg. Vervolgens komt er een advies over het wel of niet inzetten van de landelijke voorziening.

Voor de landelijke voorziening is het wenselijk dat er op korpsniveau ook een vorm van triage wordt ingesteld. Mocht er een casus zich aandienen op het niveau van het korps, dan zal ook daar een advies van triage moeten volgen om wel of niet de landelijke voorziening in te schakelen.

Onderzoeksfase

Na toewijzing start de landelijke voorziening het onderzoek. De verantwoordelijkheid voor het onderzoeksproces ligt bij de landelijke voorziening en in het verlengde daarvan bij de opdrachtgever, i.c. de korpsleiding. De voorziening heeft een directe informatielijn met het bevoegd gezag om deze in positie te houden voor het uiteindelijke voorgenomen besluit (het besluit m.b.t. te nemen disciplinaire maatregelen op basis van de uitkomsten van het intern onderzoek) in de oordeelsfase.

Besluitvorming

De landelijke voorziening voert het onderzoek uit en levert het dossier op aan het bevoegd gezag. Onder diens verantwoordelijkheid wordt een voorgenomen besluit opgesteld op basis van het dossier. De landelijke voorziening heeft geen rol in de besluitvormingsfase.

Strafmaat

Het voorgenomen besluit van het bevoegd gezag gaat naar het strafmaatoverleg (SMO) voor advies. Na het advies van het SMO neemt het bevoegd gezag een besluit over de strafmaat. Bij elke afwijking van het SMO-advies door het bevoegd gezag komt er een gesprek met de korpschef. Dit is een wijziging van de huidige werkwijze waarbij alleen een gesprek volgt als men afwijkt van een advies tot ontslag. Bij een disciplinaire onderzoek gedraaid door de landelijke voorziening volgt bij afwijking van een advies altijd een gesprek.

[4] Deze paragraaf is opgesteld voor de instelling van de kwartiermakersorganisatie. Als deze kwartiermakerorganisatie compleet is, wordt deze paragraaf daarop aangepast.

[5] Voor verdere uitleg over triage verwijzen we naar de uitwerking van de deelopdracht triage

Communicatie na besluit
Bij de communicatie over het besluit blijft de landelijke voorziening betrokken. Aangezien de landelijke voorziening complexe en eenheidsoverstijgende zaken onderzoekt, is het van belang dat de communicatie mede op landelijk niveau wordt behandeld. Dit gebeurt altijd in afstemming met de betrokken eenheid/onderdeel. De beleidsdirectie Communicatie en Bestuursondersteuning hebben contact met de lokale eenheden/onderdelen om afspraken te maken over de communicatie. Indien nodig wordt een BIT ingeschakeld op eenheids- of korpsniveau.

Evaluatie
Bij de evaluatie over het proces is de voorziening betrokken. Bij de evaluatie zijn alle actoren, die aan het onderzoek werkten, betrokken. Men kijkt naar leer- en verbeterpunten voor toekomstige onderzoeken. De vaste kern fungeert als aanspreekpunt in de evaluatie en verdere uitvloeisels van het onderzoek.

Vervolgonderzoek
Het kan voorkomen dat ten gevolge van juridische procedures of bestuursrechtelijke opdrachten nader onderzoek gedaan moet worden. Dit vervolgonderzoek wordt in principe door de LV uitgevoerd, tenzij de opdrachtgever in overleg met bevoegd gezag anders beslist.

2.5 Toewijzingscriteria voor inzet landelijke voorziening

In de praktijk zullen de meeste casussen decentraal worden uitgevoerd. De landelijke voorziening komt alleen in actie als na triage een casus wordt toegewezen door het bevoegd gezag. Dit verloopt met behulp van toewijzingscriteria en een overleg tussen triage en de landelijke voorziening. In principe worden onderzoeken niet tussentijds overgeheveld naar de landelijke voorziening. Als een onderzoek is gestart bij een eenheid/onderdeel dan wordt een onderzoek ook daar afgerond, tenzij blijkt dat het onderzoek evident complex of omvangrijk wordt. De landelijke voorziening kan indien nodig wel een adviserende of een coördinerende rol op zich nemen.

Toewijzingscriteria
Om in aanmerking te komen voor de landelijke voorziening moet een casus voldoen aan één van de zes onderstaande

1. **Eenheidoverstijgend**
Hierbij geldt dat een casus in aanmerking komt voor de landelijke voorziening als er meerdere actoren uit verschillende eenheden betrokken zijn bij de casus.

2. **Eenheidsleiding/strategische top/ COR-leden/ daar waar korpsleiding bevoegd gezag is.**
Als in een casus een lid of leden van de eenheidsleiding/strategische top/COR betrokken zijn, komt een casus in aanmerking voor de landelijke voorziening. Dat geldt ook als er actoren betrokken zijn waarbij de korpsleiding het bevoegd gezag is.

3. **Indien de korpschef daartoe bepaalt.**
De korpschef kan, in voorkomende gevallen, besluiten dat een casus behandeld wordt door de landelijke voorziening.

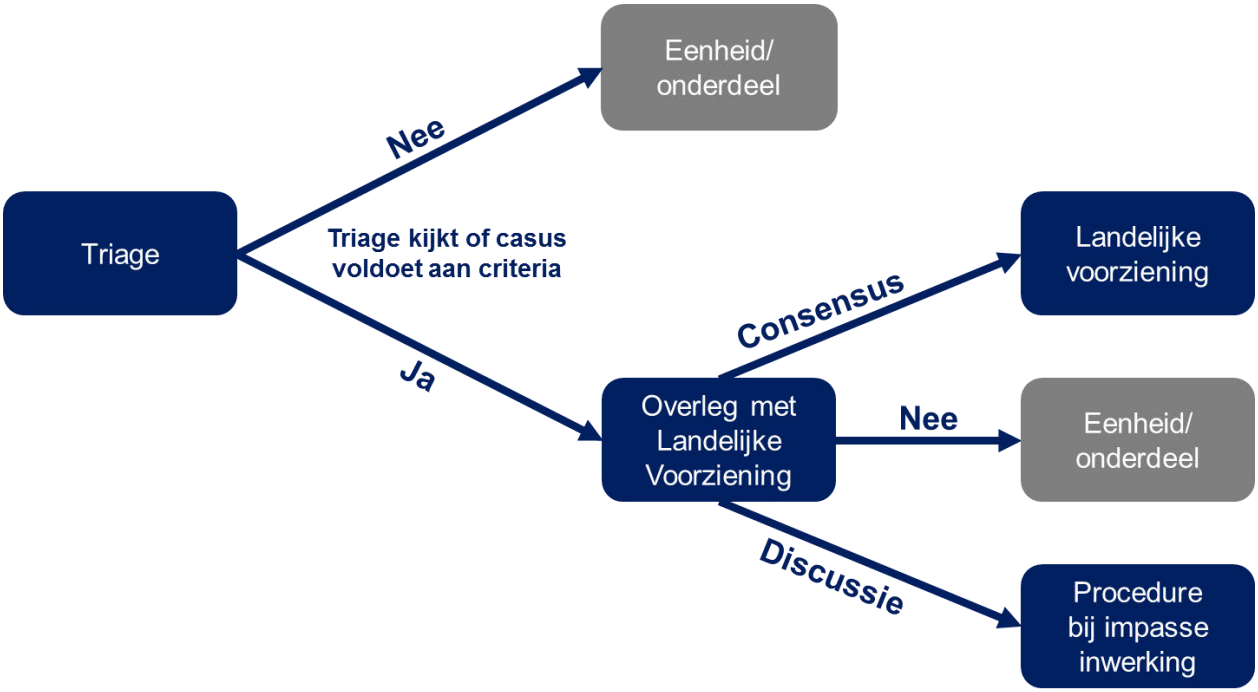
4. **Bij aanhoudende landelijke publiciteit met afbreukrisico voor actoren/organisatie, die legitimiteit en/of imago politie/korps schaadt.**
Disciplinaire onderzoeken kunnen in de publiciteit komen. Als een casus in aanmerking wil komen voor behandeling door de landelijke voorziening is het van belang dat er aanhoudende landelijke publiciteit is. Hierbij moet er een afbreukrisico ontstaan voor de actoren of de organisatie. Daarnaast moet de casus de legitimiteit en/of de imago van de politie of het korps schaden.

5. **Verwevenheid met binnen- en buitenwereld**
Bepaalde casussen kunnen een verwevenheid bevatten van de politieorganisatie (een of meerdere actoren) met actoren van buiten de politie, waarbij er een groot afbreukrisico is. De rechtspersoonlijke positie van de politie met derden staat hier centraal. Het gaat hier om het mandaat die vertegenwoordigers van de politie naar de buitenwereld toe hebben en de mogelijkheid om daar misbruik van te maken. Denk hierbij aan het aangaan van verbintenissen, contracten en aanbestedingen.

6. **Er heeft al een onderzoek plaatsgevonden door de landelijke voorziening en er is noodzaak tot nader onderzoek vanwege juridische procedures/bestuursrechtelijke opdracht.**
Als de landelijke voorziening een onderzoek heeft afgerond, kunnen er uit dat onderzoek nog aanvullende onderzoeken voortvloeien. Mocht dit het geval zijn dan zal de landelijke voorziening in beginsel ook deze onderzoeken behandelen.

Bij het opstellen van deze criteria is gezocht naar een duidelijke houvast voor het toewijzen van een casus aan de landelijke voorziening. Er is geprobeerd om de criteria zo concreet mogelijk op te stellen, maar een zekere mate van interpretatie is onvermijdbaar. Als de landelijke voorziening eenmaal operationeel is en er ervaringen zijn opgedaan, kan er een evaluatie plaatsvinden. Naar aanleiding van deze evaluatie is het mogelijk om de criteria aan te vullen of te wijzigen.

Overleg
Zodra triage voorziet dat een onderzoek in aanmerking komt voor de landelijke voorziening, vindt er overleg plaats met de teamleider van de vaste kern van de landelijke voorziening. In het overleg kijken triage en de landelijke voorziening naar de casus. Gezamenlijk wordt bepaald of de casus ook daadwerkelijk in aanmerking komt voor de landelijke voorziening.



Procedure bij impasse
Als triage en de landelijke voorziening het niet eens worden over de wijze van behandeling en er ontstaat een impasse, dan kunnen beide opschalen. Triage legt de kwestie neer bij het bevoegd gezag van de eigen eenheid. De leidinggevende van de voorziening escaleert in dit geval in de eigen lijn naar de korpschef. Vervolgens vindt er een gesprek plaats tussen de korpschef en het betrokken bevoegd gezag. Dit gesprek wordt gearrangeerd door de leidinggevende van de landelijke voorziening. De korpschef beslist uiteindelijk over de aanpak en wie hierin de leiding neemt (eenheid/onderdeel of de landelijke voorziening).

2.6 Aantal onderzoeken per jaar

In de uitwerking van de scenario's is er van uitgegaan dat de landelijke voorziening drie tot vier disciplinaire zaken per jaar onderzoekt, alsmede mogelijk vervolgonderzoek naar aanleiding van juridische procedures. Dit aantal is gebaseerd op het aantal complexe zaken uit het verleden die passen bij de toewijzingscriteria in paragraaf 2.5. Deze aantallen zijn teruggelegd en bevestigd in de gesprekken die de werkgroep heeft gevoerd. Het uiteindelijke advies van de werkgroep is op basis van dit aantal opgesteld. Eventuele specifieke, niet zijnde disciplinaire, opdrachten van de korpschef vallen buiten dit bestek.

2.7 Plan van aanpak

Na toewijzing van een casus wordt er eerst een plan van aanpak opgesteld door de landelijke voorziening. De coördinator uit de vaste kern van de landelijke voorziening maakt een Plan van Aanpak waarbij inzet, middelen en looptijd worden beschreven. Met het Plan van Aanpak wordt de inzet en doorlooptijd bepaald. Hiermee is in beginsel duidelijk hoelang en welke medewerkers tijdelijk voor de landelijke voorziening moeten werken. Eventuele verlengingen gaan in afstemming met de eenheid. De stakeholders in het onderzoek worden door de landelijke voorziening meegenomen in het uiteindelijke Plan van Aanpak.

2.8 Functieprofielen en competenties

Buiten harde competenties, zoals genoemd in de verschillende LFNP-functies, is het belangrijk dat de leden van dit team beschikken over een bepaald algemeen profiel. De landelijke voorziening behandelt specifieke casussen die landelijk, maatschappelijk of politiek in de belangstelling kunnen staan. Er wordt hierbij gekeken naar kwaliteit en niet naar kwantiteit. De toegevoegde waarde voor het onderzoek staat voorop. Daarnaast heeft de landelijke voorziening een eenduidige werkwijze waaraan alle medewerkers zich conformeren. In het kader staat een algemeen profiel waaraan alle medewerkers van de landelijke voorziening moeten voldoen.

Als vanzelfsprekend staat bij jou integriteit hoog in 't vaandel. Wij zijn op zoek naar een representatieve collega die waardevrij, zelfstandig en in teamverband onderzoek verricht. Je bent op de hoogte van de wettelijke kaders binnen het bestuursrecht en rechtspositionering van politieambtenaren. Jouw manier van optreden vertoont voorbeeldgedrag voor collega's en uiteraard beschik je over zelfreflectie. Wanneer onderzoeken om extra inspanning of om een andere aanpak vraagt ben je flexibel. Je bent moedig, onafhankelijk en ongevoelig voor status en positie van anderen. Verder ben je contactueel en redactioneel vaardig. Je hebt ruime ervaring in het voeren van gesprekken op strategisch niveau. Je beschikt over goede politiek-bestuurlijk antenne.

2.9 Formatie en financiën

Elk scenario kent een eigen dynamiek als het gaat om beheer, kosten en formatie. In elk scenario staat beschreven welke functies er nodig zijn en of die in de vaste kern of de flexibele schil zitten. Het verschilt per scenario hoeveel van de benodigde formatie in de flexibele schil of kern zit. Voor elk scenario geldt wel dat er minstens coördinatoren, onderzoekers en ondersteuners nodig zijn. Daarnaast geldt ook dat er bij elk scenario financiële ruimte moet zijn voor het inhuren van juridische expertise.

Eén van de meegegeven kaders is dat de inrichting van de landelijke voorziening niet ten koste mag gaan van de huidige capaciteit van de eenheden. Dat betekent in ieder geval dat voor de inrichting van de basiskern extra financiering nodig is die op dit moment nog niet is voorzien. Afhankelijk van het gekozen scenario kan de financieringsbehoefte groter zijn. De vaste kern is bij een aantal scenario's groter en heeft daarom logischerwijs een grotere financieringsbehoefte. De werkgroep heeft gekeken naar mogelijke bronnen voor het financieren van de vaste kern. Hierbij zijn de meegegeven kaders vanuit de opdracht meegenomen. De mogelijke financieringsbronnen zijn (al dan niet in combinatie met elkaar):

1**. Reallocatie binnen de politie**
Mocht er geen extra formatie beschikbaar worden gesteld dan kan het korps er voor kiezen om capaciteit en middelen te alloceren. De benodigde capaciteit en middelen voor de landelijke voorziening worden dan met een budgetwijziging gefinancierd vanuit de eigen middelen.

2. Capaciteit afromen bij de eenheden
Een van de meegeven kaders is dat de inrichting van de landelijke voorziening niet koste mag gaan van de huidige capaciteit. Het inrichten van de landelijke voorziening zal tot gevolg hebben dat verschillende complexe (grote) onderzoeken niet meer door de eenheden/onderdelen worden uitgevoerd. Onderzoeken die eerst bij de eenheden werden belegd, komen nu bij de landelijke voorziening. Op eenheidsniveau ontstaat er daarom ruimte om capaciteit af te romen, aangezien de landelijke voorziening 3 tot 4 grotere onderzoeken per jaar overneemt.

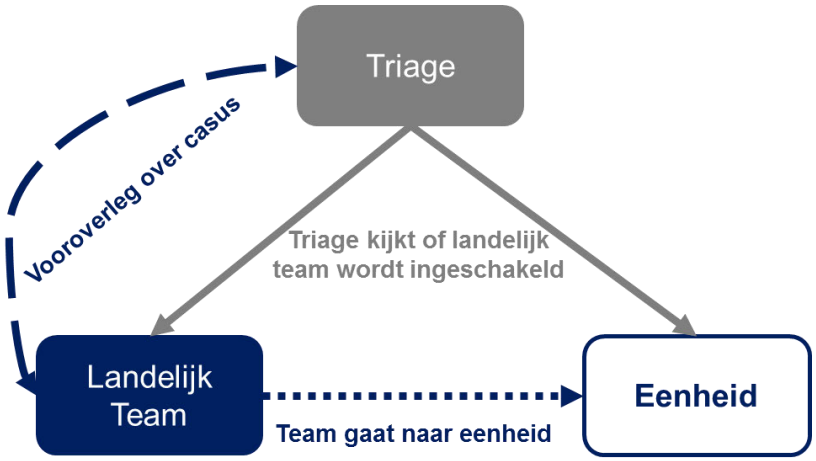
3. Het aanvragen van extra formatie bij het Departement.
Het instellen van de landelijke voorziening kent een politiek/bestuurlijke basis en urgentie. Het oprichten van een landelijke voorziening is als opdracht van het Masterplan onderdeel van het verbeteren van het gehele integriteitsstelsel en de aanpak van corruptie. Vanuit deze gehele integriteitsbevordering gezien kan in het totaalplaatje een aanvraag worden gedaan bij het Departement voor het financieren van de landelijke voorziening gezien de bestuurlijke opdracht.

2.10 Stakeholders

In elk scenario staat een opsomming van de stakeholders. De desbetreffende paragrafen beschrijven welke specifieke stakeholders de landelijke voorziening nodig heeft voor het uitvoeren van het onderzoek. Deze stakeholders worden expliciet gemaakt omdat ze een belangrijk rol spelen in de uitvoering. De stakeholders komen per scenario grotendeels overeen, maar kennen een aantal verschillen.

3. Scenario Alfa

Scenario Alfa kenmerkt zich door een landelijke voorziening met een kleine kern dat voor de uitvoering van de disciplinaire onderzoeken naar de eenheid toegaat. De landelijke voorziening opereert langs drie kenbegrippen; invoegen, toevoegen en uitvoegen.



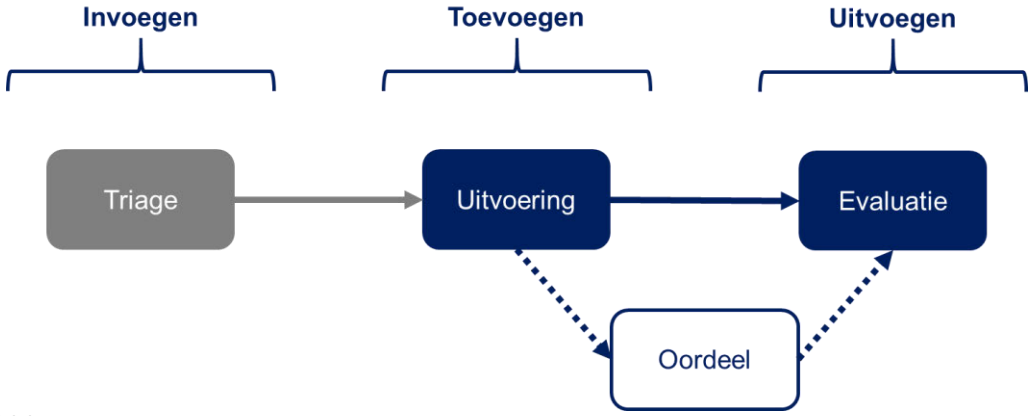
3.1 Eigenschappen

In dit scenario is de lokale verankering maximaal aanwezig. De landelijke voorziening gaat naar de eenheid toe en voert het onderzoek, met hulp van de lokale VIK, uit bij de desbetreffende eenheid. Als het onderzoek om meerdere eenheden draait, kiest de voorziening de standplaats om het onderzoek te draaien.

De landelijke voorziening brengt expertise, ervaring en coördinatie mee. Met deze manier van werken is er een positief leereffect voor de lokale VIK. De landelijke voorziening komt naar de eenheid toe, werkt nauw samen en brengt op die manier de werkwijze met betrekking tot complexe onderzoeken over aan de lokale VIK.

3.2 Werkwijze

Zoals gezegd, de werkwijze van de voorziening is: invoegen, toevoegen en uitvoegen. Zodra de landelijke voorziening wordt ingeschakeld, gaat de voorziening naar de eenheid toe.



Toevoegen

Voorafgaand aan het onderzoek kijkt de voorziening kritisch naar de benodigde specialiteiten. Er wordt opgeschaald indien nodig en afgeschaald waar mogelijk. De eenheid is verantwoordelijk voor het leveren van het personeel. De landelijke voorziening is verantwoordelijk voor de tactische aansturing en het informeren van de korpsleiding en het bevoegd gezag.

Uitvoegen

De landelijke voorziening voert het onderzoek samen met de lokale VIK medewerkers. Zodra het onderzoek is afgerond en de oordeelsvorming aan bod komt, voegt de voorziening weer uit.

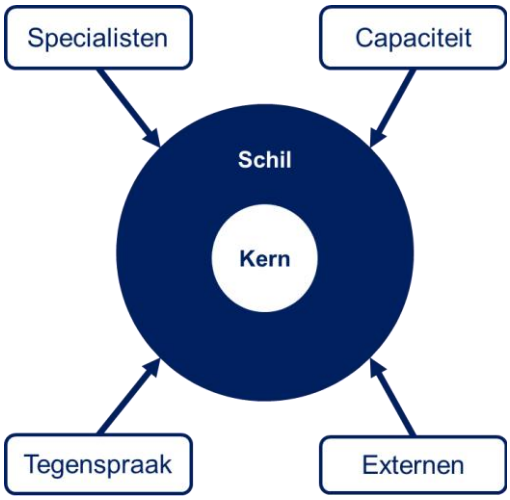
3.3 Samenstelling

De vaste kern van de landelijke voorziening bestaat uit:

- 1 coördinator (OS-B)
- 2 dossiervormer (OS-A)
- 1 interne onderzoeker (OS-A)

- 1 onderzoeker die als plaatsvervangend coördinator kan fungeren (OS-A)
- 1 intake & service medewerkers

De kern blijft het gehele onderzoek meedraaien. Uit de lokale VIK komt in de basis de onderzoekscapaciteit. Indien nodig kan de kern besluiten om specialisten uit de eenheid of extern toe te voegen ten behoeve van het onderzoek. De eenheid is verantwoordelijk voor de aanvulling van de landelijke voorziening. Er geldt dan ook een leveringsplicht voor de desbetreffende eenheid om conform de uitvraag te leveren.



3.4 Stakeholders tijdens het onderzoek

- Bevoegd gezag eenheid
- VIK eenheid
- Team Arbeidszaken
- Bevoegd gezag landelijke voorziening
- Sectorhoofd Staf eenheid
- Leverende partijen van specialisten (DR, DRIO etc.)

3.5 Voor- en nadelen

Hieronder volgen de voornaamste voor- en nadelen die bij dit scenario horen. Deze opsomming is niet limitatief.

Voordelen:

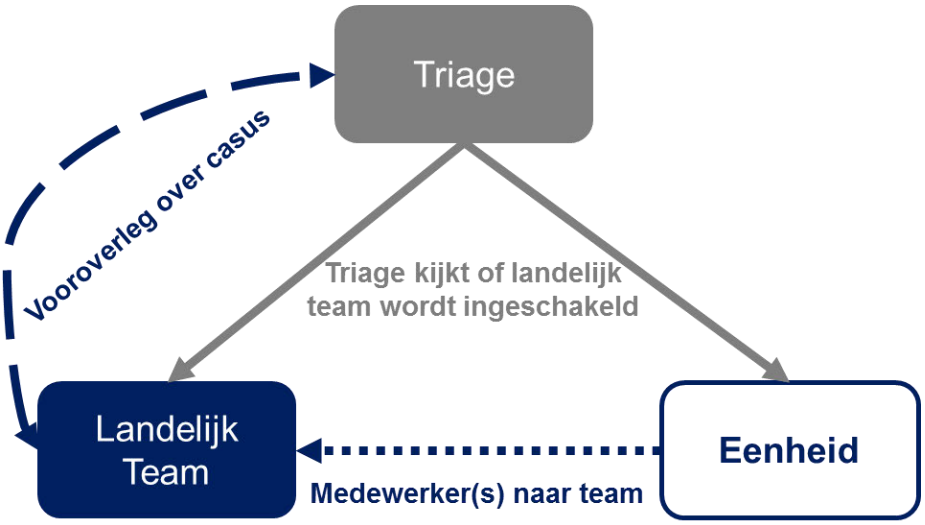
- Kleine kern met weinig vast personeel, waardoor er minder beheerszaken spelen.
- Het kleine team kan flexibel worden ingezet bij de eenheid waar de casus speelt.
- Uitleren en ervaring opdoen met complexe zaken gaat via de eenheid.
- De voorziening heeft geen eigen grote werkplek nodig, want men werkt op locatie.
- De meerderheid van de medewerkers komt uit de eenheid en hoeven dus niet te reizen.
- De voorziening kan gebruik maken van het netwerk en lokale kennis van de medewerkers van de eenheid.

Nadelen:

- Bij grotere onderzoeken kunnen de medewerkers van de kleine kern te maken krijgen met lange fysieke reisafstanden voor een lange periode. Dat brengt ook kosten mee voor dienstreizen en overnachtingen.
- De huisvesting van het team is een aandachtspunt voor de ontvangende eenheid.
- De kern van de voorziening is kwetsbaar omdat er weinig vaste medewerkers zijn (bijvoorbeeld bij verlof of ziekte).
- De voorziening is kwetsbaar als er meerdere onderzoeken zich tegelijk aanbieden.
- De voorziening is in grote mate afhankelijk van de eenheid/onderdeel voor levering van medewerkers, wat kan zorgen voor een langere doorlooptijd.
- In de beeldvorming kan deze voorziening wellicht niet genoeg overtuigen dat het om een daadwerkelijk eigen entiteit gaat. Het komt niet robuust genoeg over om te kwalificeren als voorziening.
- Er bestaat een kans dat de flexibele schil uit andere eenheden moet worden gehaald als de eenheid niet genoeg capaciteit kan leveren.
- De mogelijke lange en veelvoorkomende reistijden kan er toe leiden dat er een verminderde animo is voor het werken bij de vaste kern van de landelijke voorziening.

4. Scenario Bravo

Scenario Bravo kenmerkt zich door een klein vaste kern met een grote flexibele schil en een eigen vaste standplaats. Disciplinaire onderzoeken komen via triage naar de voorziening toe.



4.1 Eigenschappen

In dit scenario is er een landelijke voorziening met een kleine kern die zelfstandig onderzoeken uitvoert met in eerste aanleg ondersteuning voor de capaciteit en specialisme uit de desbetreffende eenheid/onderdeel. Als een onderzoek wordt aangereikt, gaat de landelijke voorziening aan de slag. Om gevoel te houden met de *colour locale* van de eenheid worden lokale VIK-medewerkers onderdeel van de landelijke voorziening in de flexibele schil.

De voorziening kent een wisselwerking. De landelijke voorziening en de VIK's moeten elkaar versterken en verrijken. Het uitleren van kennis en ervaring is een belangrijke pijler in dit scenario. Medewerkers van de eenheden draaien mee in het onderzoek van de landelijk voorziening. De opgedane kennis en ervaring nemen ze weer mee terug naar hun eigen eenheid en delen ze actief. Andersom leert de landelijk voorziening ook van de specifieke kennis en ervaring van de tijdelijke medewerkers uit de eenheden. De landelijk voorziening heeft een uitleerplicht. De voorziening deelt actief haar kennis en ervaring.

4.2 Werkwijze

De kleine vaste kern is bij alle fases van het onderzoek betrokken en stuurt het onderzoek aan. Voor elk onderzoek is capaciteit en specialistische maatwerk nodig. Die haalt de voorziening in eerste aanleg uit een flexibele schil van medewerkers van de desbetreffende eenheid/onderdeel. Indien nodig wordt de gevraagde capaciteit aangevuld door andere eenheden/onderdelen. De desbetreffende eenheid is verantwoordelijk voor het leveren van de gevraagde capaciteit. Vanuit het oogpunt van collegiale bijstand kan het voorkomen dat de specialistische capaciteit uit andere eenheden/onderdelen komt. De voorziening werkt zelfstandig vanuit een eigen standplaats en indien nodig voor bepaalde onderzoekshandelingen op locatie.

Uitvoering

Na toewijzing en levering van het personeel komt de voorziening in actie. De kern wordt uitgebreid met medewerkers van de flexibele schil. De kern is verantwoordelijk voor het meenemen van de medewerkers in de flexibele schil in de werkwijze. Dat vereist een inzet van zowel de kern als de tijdelijke medewerkers. Om de lokale kennis te waarborgen wordt bij elk onderzoek een medewerker van de betrokken eenheid (of eenheden/onderdelen) toegevoegd aan het team.

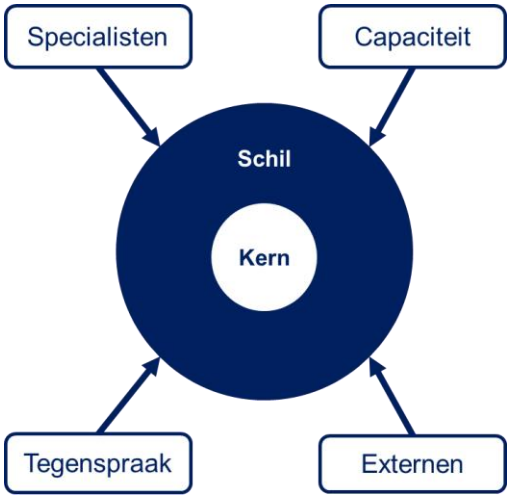
4.3 Samenstelling en competenties

De voorziening heeft een kleine vaste kern en een grote flexibele schil. De kern is bij het hele onderzoeksproces betrokken. De flexibele schil is er voor capaciteit en specialistische kennis. De medewerkers uit de schil worden na toewijzing aan de landelijke voorziening toegevoegd.

De kern bestaat uit:

- 1 teamleider/teamchef (OS-C/D)
- 1 coördinator (OS-B)
- 1 dossiervormer (OS-A)

- 2 interne onderzoekers (OS-A)
- 1 analist (Generalist intelligence)
- 1 intake & service medewerker



De medewerkers in de kern zijn op verschillende rollen inzetbaar. Onderzoekers en dossiervormers zijn per onderzoek op beide functies inzetbaar. De coördinator vervangt, indien nodig, de teamleider bij afwezigheid. Hiermee waarborgt de kern de continuïteit en capaciteit.

Omdat deze voorziening met een grote flexibele schil werkt, is een leveringsverplichting vanuit de eenheden/onderdelen noodzakelijk. Een aantal medewerkers kan op TTW basis worden toegevoegd aan het team. Daarmee wordt het lerende vermogen versterkt.

4.4 Stakeholders tijdens het onderzoek

- Bevoegd gezag eenheid
- VIK eenheid
- (gedelegeerd) Opdrachtgever

4.5 Voor- en nadelen

Hieronder volgen de voornaamste voor- en nadelen die bij dit scenario horen. Deze opsomming is niet limitatief.

Voordelen:

- De vaste kern kan verschillende onderzoeken tegelijk uitvoeren.
- De vaste standplaats zorgt voor een duidelijke reistijd voor de medewerkers van de kern en de schil.
- Vanuit checks and balances gezien is de voorziening een volwaardig team die zo onafhankelijk mogelijk gepositioneerd is.
- Medewerkers uit alle eenheden/onderdelen krijgen de mogelijkheid om mee te draaien in een onderzoek.

Nadelen:

- Er moet een leveringsplicht komen voor alle eenheden en onderdelen, gezien de huidige capaciteitsuitdagingen in het korps kan de voorziening dan kwetsbaar zijn bij opschaling.
- Vanwege de grote flexibele schil en het leveren van medewerkers kan deze voorziening te maken krijgen met behoorlijke beheersvraagstukken.
- Voor de medewerkers in de flexibele schil kan de reistijd behoorlijk lang zijn en dat kan wellicht tot meer kosten leiden zoals reistijd is diensttijd of overnachtingen.
- Afhankelijk van de standplaats zouden medewerkers uit s ommige eenheden/onderdelen minder bereid zijn tot deelname vanwege langere reistijden.