

HET TIJDSCHRIFT  
VOOR DE

# Politie

ONAFHANKELIJK OPINIEBLAD • NUMMER 3 • 2023 • WEBSITEVOORDEPOLITIE.NL

OMBUDSFUNCTIONARIS TALSMA

**De verbeterslagen die in gang zijn gezet,  
vinden maar langzaam hun weg  
in het gehele korps**

→ pagina 31

ONDERZOEKERS VERINORM

**Ook persoonlijkheid van  
de politiemedewerker speelt  
een belangrijke rol bij  
het al dan niet integer handelen**

→ pagina 38

# Integriteit en corruptie

**KOERSEN OP VERTROUWEN**



**BLACK EAGLE<sup>®</sup>**  
**TACTICAL**  
**2.1 GTX**



Kwalitatief hoogwaardig functionele schoenen  
voor **WERK & VRIJE TIJD!**

Verkrijgbaar bij uw vakman of in de HAIX<sup>®</sup> Webshop

**haix.nl**

## Integriteit en verantwoording aan jezelf



De beroepscode van de politie begint met de ambts- eed en -belofte. Daarin komen woorden als integer of integriteit niet voor. Maar schijn bedriegt. Iedereen bij de politie heeft beloofd *zich te gedragen zoals een goed ambtenaar betaamt, om zorgvuldig, onkreukbaar en betrouwbaar te zijn en niets te doen dat het aanzien van het ambt zal schaden*. Een betere omschrijving van integriteit kan ik niet bedenken.

Over het belang van een integere politie hoeven we het niet te hebben. De politie is dienstbaar aan de samenleving. In haar hulpverlening en in de handhaving, zo nodig met toepassing van bevoegdheden en desnoods geweld. Vooral daarom moet de politie vertrouwd worden. Vertrouwen geeft de politie gezag. Maar vertrouwen en gezag worden niet zomaar verworven. Dat gebeurt vooral door *hoe* politiemensen werken. In de plannen voor Nationale Politie lezen we het al: 'de Nederlandse politie verwerft vertrouwen door *de wijze waarop* ze haar resultaten behaalt'. Politiewerk moet dus in de eerste plaats deugen.

Wat opvalt in de eed is dat er kennelijk meer nodig is dan dat politiemensen zich aan de wet houden. Dat beloven politiemensen ook, maar de eed gaat verder. *Gedragen als een goed ambtenaar, zorgvuldig, onkreukbaar, betrouwbaar*. Kennelijk wordt bekend verondersteld welk gedrag daaronder valt en welk niet. Het appelleert aan het *moreel kompas* van de diender.

Edgar Karssing<sup>1</sup> schreef dat integriteit ondersteunen door regels en toezicht daarop helpt. Het heeft een *wilskrachtondersteunende* functie als je weet dat mensen over je schouder meekijken. Toch, zo zegt hij, is integriteitsbeleid *moreel respectabeler* en ook effectiever als het morele zelfsturing centraal stelt. Dat kan door in de eerste plaats *morele zelfsturing niet te frustreren*, in de tweede plaats door *morele zelfsturing zelfs als uitgangspunt te nemen*. Hij

ziet *zelfrespect* als een cruciale bouwsteen voor integriteitsbeleid. Daarom adviseert Karssing om in te zetten op het versterken van de beroepsmoraal. Dat kan door ambtenaren aan te spreken, op zelfrespect, morele eigenwaarde en morele trots. Het krachtige is, zo schrijft hij, dat morele eigenwaarde uiteindelijk vraagt *verantwoording af te leggen aan jezelf*.

Inzet op morele zelfsturing dus door dit niet te frustreren. Opvallend dat hij dit als eerste noemt. Een uiterst interessante vraag voor de leiding van de organisatie, om echt bij stil te staan: *kan het zijn dat morele zelfsturing wordt gefrustreerd, bijvoorbeeld door onze procedures of door wat van mensen gevraagd wordt?* In de tweede plaats adviseert Karssing morele zelfsturing *zelfs* als uitgangspunt te nemen. Ik lees daarin: durven uitgaan van het morele kompas van politiemensen en hun goede bedoelingen. Maar dat niet alleen, het moet voortdurend onderwerp van gesprek zijn.

We komen opnieuw bij het professionele gesprek, ook over moraliteit en integriteit. Mooi, als politiemensen hier onderling over spreken en een opgave voor leidinggevenden om dit te stimuleren. Het mag daarin volgens Karssing gaan over *zelfrespect, morele eigenwaarde en morele trots*.

*Morele trots* omschrijf ik als een bemoedigende beleving wanneer je merkt dat iets, wat je vanuit goede bedoelingen gedaan hebt, ook door anderen gewaardeerd wordt. Het *hoe* van het moeilijke politiewerk dus, waarmee de burger wordt gediend. Laten we daar meer over spreken, het maakt de politie en politiemensen beter.

<sup>1</sup> Karssing, E. (2005). Goed ambtenaarschap als seculiere roeping. In Brink, G. v.d., Jansen, T., & Pessers, D. (red.), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Boom, p. 249-258.



Jaco van Hoorn  
Hoofdredeacteur



Foto: Meesters MultiMedia



Foto: Meesters MultiMedia



Foto: Korpsmedia

## 6

Het Kenniscentrum Mens en Politie-organisatie van de Politieacademie verricht onderzoek naar en verzorgt onderwijs over thema's gerelateerd aan **politionele integriteit**. Ook wordt regelmatig advies ingewonnen en wordt het betrokken bij reflectie op dit thema.

## 10

Politiewerk is een moreel en emotioneel geladen vak. Politie mensen hebben vaak sterke morele drijfveren, zeker als zij aan hun loopbaan beginnen. **Guus Meershoek** gaat op zoek naar een antwoord op de vraag: hoe als politie een **professionele koers** varen en het **publiek overtuigen** van de eigen integriteit?

## 14

**Nienke von Michaelis** interviewde een negental teamchefs, qua gebied en werkproces verspreid over de eenheid Rotterdam. Daarbij stond de vraag centraal welke afwegingen worden gemaakt en welke dilemma's worden ervaren, specifiek waar het gaat om **seksuele intimidatie en discriminatie**.



Coverfoto  
Tslugiviev / Shutterstock.com

## Colofon

Nummer 3, jaargang 85

### Verantwoordelijk uitgever

Mr. Stephan Svacina  
Gompel&Svacina bv  
Antwerpen / 's-Hertogenbosch  
info@gompel-svacina.nl  
www.gompel-svacina.eu

### Hoofdredacteur

Drs. Jaco van Hoorn MPA

### Redactie

Dr. Maud van Bavel; Marcel Bruinsma  
MBA; dr. mr. Barbara van Caem; Stan  
Duijf MSC; Renè van Eck; Philippe  
Estourgie MBA; mr. Sanne Groen; dr.  
Merlijn van Hulst; mr. dr. Wouter Jong;  
Evert Jan Kasteel EMSD; dr. Edwin  
Kruisbergen; dr. Wouter Landman; dr.  
Joery Matthys; dr. Marc Schuilenburg;  
dr. Annika Smit; dr. Ronald van Steden;  
prof. dr. Pieter Tops; mr. Hans de Vries;  
Lisanne de Weerd MSC

### Eindredactie en redactieadres

Jan van Balkom MA  
+31 (0)6 13470687  
Achterstraat 95  
5268 EB Helvoirt  
janvanbalkom@gompel-svacina.nl

### Boekenredactie en recensies

Dr. mr. Barbara van Caem  
Alpen Rondweg 23  
1186 CV Amstelveen

# En verder

## Columns

19 **Leo Huberts** Is het politieke integriteitssysteem op orde?

31 **Hendrik-Jan Talsma** Integriteit verplicht

37 **Peter Klerks** Samen integer

## En meer ...

22 **Corruptiebrokers**

33 **Anticorruptiebeleid in Europa**

38 **Determinanten van integer handelen van politiemedewerkers**

44 **Opsporingsdramaturgie**

## Vaste rubrieken

32 **Gelezen**

48 **Geslaagd**

### Duurzaamheid: een extra stapje

Net als voor de politie is ook voor uitgeverij Gompel&Svacina duurzaamheid een belangrijk thema. Uw *Tijdschrift voor de Politie* wordt dan ook duurzaam geproduceerd. Dat betekent dat we zorgvuldig omgaan met het gebruik van energie en water, enkel produceren met groene stroom, werken met de nieuwste en zuinigste drukpersen en biologische inkt, en drukken op papier afkomstig uit verantwoord beheerde bossen.

Kan het nog beter, vroeg een kritische lezer zich af. Wat met die glossy geplastificeerde cover? Tja, daar heeft hij een punt. Met het huidige nummer gaan we daarom nog een stapje verder. De cover krijgt niet langer een dun – weliswaar afbreekbaar – plasticlaagje, maar een milieuvriendelijke lak op waterbasis. Daardoor glanst de cover voortaan ietsje minder, maar het milieu des te meer!

Veel leesgenot,

Stephan Svacina, uitgever



Foto: Loes van der Meer-Spruijt

## 20

De Rijksrecherche richt zich op het opsporen van binnenlandse ambtelijke corruptie. **Marieke Papa** heeft het over het werken aan **weerbaarheid binnen de politie**.



Foto: Martin van de Poel

## 26

Nikita Rombouts en Guus Meershoek in gesprek met **Paul Entken** en **Gordine Verhees** over de ambities van de landelijke kwartiermakersorganisatie 'Integriteit en Corruptie'. "Het besef voeden, dat er heel veel goede collega's rondlopen."

### Advertenties

Irene Schaddelee-Pesch  
+31 (0)6 23700323  
info@is-acquisitie.com

### Abonnementen

Het Tijdschrift voor de Politie verschijnt vier keer per jaar en is gratis voor politiemensen. Overheid/instelling/zakelijk: €179,- Privépersoon: €89,50

Abonnementen lopen per kalenderjaar en worden automatisch verlengd, tenzij uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze abonneeservice wordt opgezegd.

Abonneren kan via [www.websitevoordepolitie.nl](http://www.websitevoordepolitie.nl) of via onze abonneeservice.

### Gompel&Svacina Abonneeservice

Postbus 105  
2400 AC Alphen aan den Rijn  
Tel. NL: 0031 (0)172476085  
Tel. BE: 0032 (0)25888745  
E-mail: [TVP@spabonneeservice.nl](mailto:TVP@spabonneeservice.nl)

Bezoek ook onze website



AANDACHT VOOR DE MENS

# Politiële integriteit en disciplinaire onderzoeken

Aan de Politieacademie wordt al geruime tijd onafhankelijk onderzoek verricht naar allerlei facetten van politieke integriteit. Vanaf de eerste *Strategische Onderzoeksagenda voor de Politie* is het onderwerp verbonden met het thema weerbaarheid. Dit gecombineerde thema heeft sindsdien een vaste plek op de onderzoeksagenda. Politieke integriteit is ook één van de onderzoekslijnen van de Politieacademie. In april 2022 is de onderzoekslijn ondergebracht in het Kenniscentrum Mens & politieorganisatie, dat zich richt op de versterking en vernieuwing van het politievak door de politieprofessional en -organisatie te verrijken met onderzoek naar menselijk gedrag in een politiecontext, de maatschappelijke betekenis van dit gedrag en het schetsen van handelingsperspectieven.



## Over de auteurs

Nikita Rombouts MSc en Nanette Slagmolen (foto) MSc zijn beiden wetenschappelijk onderzoeker aan de Politieacademie en leider van de onderzoekslijn integriteit van het Kenniscentrum Mens & politieorganisatie.

**De onderzoekers** van de onderzoekslijn integriteit richten zich op de betekenis van regels voor de politiemens, de invloed van organisatorische kaders op hun gedrag en op de interpretatie van dit gedrag binnen en buiten de politieorganisatie. De betekenis van integriteit voor de politie wordt vanuit allerlei invalshoeken bestudeerd, onder meer vanuit zingevings- en wezensvragen. Denk hierbij aan vraagstukken zoals het waartoe van disciplinaire onderzoeken en ook aan mogelijke motieven en drijfveren voor het plegen van plichtsverzuim. Centraal staat het handelen van de politiemens en de daarmee verbonden intra- en interpersoonlijke processen.

## Op zoek naar het menselijke aspect

Een thema bezien vanuit de mens is lastig grijpbaar. Regels, kaders en richtlijnen ten behoeve van integriteit hebben een formeel karakter; 'Wat is nou het moment dat je nog wel [een politieregister] kunt raadplegen en wanneer kan het eigenlijk niet meer?' en 'Wanneer wordt het van je politietaak je nieuwsgierigheid?' Het menselijke aspect is daarentegen minder tastbaar, bijvoorbeeld in een disciplinair onderzoek, en het kan lastig zijn om het tot zijn recht te laten komen; 'Iemand [krijgt] daar [disciplinair onderzoek] negen van de tien keer voor het eerst mee te maken, en er gebeurt nogal wat.' Het formele en het menselijke aspect zijn met elkaar

verweven, ze kunnen worden onderscheiden maar in de praktijk niet van elkaar worden gescheiden. Wij zien als onderzoekers dat de formele benadering veelal de boventoon voert en de menselijke maat onvoldoende tot haar recht komt. Dit zal verder worden uitgediept in dit artikel aan de hand van inzichten die wij hebben opgedaan bij het doen van wetenschappelijk onderzoek naar politieke integriteit. Een van de belangrijkste taken van de politie is het handhaven van normen en het zorgen voor de naleving van regels in de samenleving. De politie heeft bevoegdheden om burgers aan te spreken en terecht te wijzen zowel als deze zich misdragen als ter preventie. Burgers moeten erop kunnen vertrouwen dat de politie – dat wil zeggen de mens in uniform waarmee zij geconfronteerd worden – naar vermogen integer handelt. De afgelopen jaren is binnen én buiten de politie steeds meer aandacht gekomen voor integriteit, blijkend uit de enorme aandacht in de media en politiek als er twijfels zijn over de rechtmatigheid of rechtvaardigheid van de afhandeling van een incident. Zo werd in juni van dit jaar in de media de vraag gesteld of de dood van een arrestant in Rotterdam de politie kon worden aangerekend. Tijdens de aanhouding was een taser gebruikt.

### Het lekken van politie-informatie

In 2019 publiceerden wij de bevindingen van een onderzoek naar het lekken van vertrouwelijke politie-informatie. Het betrof een exploratief onderzoek naar het fenomeen onrechtmatig zoeken in politiestructuren en het al dan niet delen en gebruiken van die onrechtmatig verkregen informatie. Tot op dat moment was er weinig zicht op de aard en de omvang van dit lekken en was er veel speculatie omtrent dit onderwerp door enkele (grote) zaken die volop in de publiciteit waren gekomen. Gekeken is naar de jaren 2015-2016, in die periode bleken de afdelingen Veiligheid Integriteit en Klachten (hierna: VIK) en de Koninklijke Marechaussee (hierna: KMar) 790 keer een melding binnen te hebben gekregen dat er mogelijk sprake was van lekken. In ons onderzoek hebben we uit die 790 dossiers een gestratificeerde steekproef van 161 dossiers getrokken en die uitgebreid geanalyseerd, soms door navraag te doen bij de onderzoekers van VIK. In lang niet alle gevallen was van daadwerkelijk lekken sprake geweest. In de gevallen waarin dat wel zo was, konden we vaak vrij precies nagaan hoe het zover was gekomen,



## De onderzoekslijn ‘integriteit’ richt zich op de betekenis van regels voor de politiemens

welk profiel de lekkende beambte had en welke schade was aangericht aan bijvoorbeeld een lopend onderzoek of het imago van de politie. Onoplettendheid in de alledaagse, uitvoerende politiepraktijk kwam in veel gevallen naar voren als belangrijke verklarende factor: ‘Maar ik heb er nooit bij nagedacht dat het invloed zou kunnen hebben op het onderzoek.’ Soms speelde onzorgvuldigheid of bezorgdheid om een familielid een belangrijke rol: ‘Ik heb mijn familielid de informatie gegeven omdat ik zag dat familieleden ruzie kregen en [familielid] weer was gaan drinken.’ Overijverigheid in de privésfeer en financieel gewin waren slechts in een beperkt aantal gevallen een drijfveer, maar in die gevallen was de schade voor de politie (denk aan het klappen van een politie-onderzoek) soms aanmerkelijk. Duidelijk werd dat met gerichte preventie in de vorm van training, voorlichting en meer aandacht van leidinggevendenden voor het fenomeen veel gunstig resultaat te behalen valt.

### Uitvoering van disciplinair onderzoek

Niet lang na publicatie van dit onderzoek kwam er vanuit de review Kwaliteit Interne Onderzoeken het verzoek om een representatief beeld te schetsen van de kwaliteit van de interne

Tot het Kenniscentrum Mens en Politieorganisatie van de Politieacademie behoort een groep, bestaande uit Nanette Slagmolen, Nikita Rombouts, Annika Smit en Guus Meershoek. Het kenniscentrum verricht in deze samenstelling onderzoek naar en verzorgt onderwijs over thema's gerelateerd aan politionele integriteit. Ook wordt regelmatig hun advies ingewonnen en worden zij betrokken bij reflectie op dit thema. Drie artikelen in deze uitgave zijn een product van hun expertise.



## Onoplettendheid in de alledaagse, uitvoerende politiepraktijk kwam naar voren als belangrijke verklarende factor



## Aandacht voor de **aanleiding**, de **drijfveren** van de betrokkene of de **omstandigheden** ontbrak

onderzoeken bij de politie. Opnieuw werd met behulp van een gestratificeerde steekproef een groot aantal dossiers verzameld en geanalyseerd en werden interviews afgenomen onder politiemensen op grond van hun uiteenlopende betrokkenheid bij de uitvoering van een disciplinair onderzoek. Geconstateerd werd dat de afdelingen VIK de disciplinaire onderzoeken weliswaar in overeenstemming met de richtlijnen uitvoerden maar dat er forse verschillen voorkwamen in de registratie van meldingen, de relatie met het politieel bevoegd gezag, de omgang met de betrokkene en de getuigen, de dossiervoering en de taakopvatting bij de afdoening. Vaak was onder druk van de forse werklust en als gevolg van de gebrekkige mogelijkheden tot aanvullende opleiding voor VIK-onderzoekers, sprake van niet meer dan het checken van feiten. Aandacht voor de aanleiding, de drijfveren van de betrokkene of de omstandigheden ontbrak. Het politieel bevoegd gezag was daar bij de afdoening lang niet altijd mee gediend. Achter de variatie aan disciplinaire onderzoeken leken naar onze indruk structurele, organisatorische veranderingen schuil te gaan, zoals een generatiebreuk in het personeelsbestand van de afdelingen VIK.

### Aandacht voor menselijke processen

De afgelopen jaren hebben we gesproken met veel sleutelfiguren binnen en buiten de politie, dossieronderzoek verricht, bestudeerden we literatuur en analyseerden we data. Voor ons werd duidelijk dat er meer aandacht moet zijn voor het 'mens-zijn' als het gaat om integriteitskwesaties. Zodra de integriteit van politiemedewerkers in twijfel getrokken wordt, treden er in hen allerlei processen in werking. Bij een disciplinair onderzoek worden deze processen manifest en raken deze niet alleen de persoon zelf, maar ook mensen in diens omgeving, zowel zakelijk als privé. De wijze waarop de politieorganisatie omgaat met de verdacht geworden politiemens is van grote betekenis in die processen, die we hierna toelichten.

Het geconfronteerd worden met een verdenking kan (grote) spanning opleveren en brengt doorgaans onzekerheid en allerlei daaraan gerelateerde gedachten en emoties teweeg. Zeker als het bevoegd gezag opdracht geeft tot het instellen van een disciplinair onderzoek: van welk vermoedelijke plichtsverzuim word ik verdacht? Hoelang gaat het onderzoek duren? Wat betekent dit voor de relatie met mijn collega's? Angst kan de betrokkene overvallen. Hoe zo'n integriteitskwesatie binnenkomt bij een betrokkene, is mede afhankelijk van de wijze waarop kennis genomen wordt van de verdenking. Een mondelinge aanzegging laat over het algemeen een ander gevoel achter, dan als iemand alleen via een brief op de hoogte wordt gesteld van het vermeende plichtsverzuim. Dit laatste komt helaas nog voor.

### De rol van de leidinggevende

Loyaliteit is bij de politie een groot goed; politiemensen moeten op elkaar kunnen vertrouwen als het erop aankomt. Een verdenking van plichtsverzuim kan leiden tot een verwijdering van de politiefamilie, bewust of onbewust. Dat risico neemt toe als de afstand tussen de verdachte politiemedewerker en de politieorganisatie letterlijk groter wordt, bijvoorbeeld als er sprake is van een buitenfunctiestelling en/of tijdelijke overplaatsing. Een vermoeden van plichtsverzuim kan gepaard gaan met het opleggen van zwijgplicht, die maakt dat de verdachte politiemens niet inhoudelijk over zijn/haar casus met collega's mag uitwisselen; het komt voor dat iedere vorm van contact wordt verboden. Het niet inhoudelijk kunnen praten met anderen en het gebrek aan controle (machteloosheid) over de situatie zijn potentieel belastend voor een betrokkene. Een leidinggevende kan hierin van directe betekenis zijn door contact te houden met de betrokkene en zich rekenschap te geven van aannemelijk aanwezige gevoelens zoals niet autonoom kunnen zijn, geen grip hebben en het niet meer opgenomen zijn of voelen in de uniformiteit. Dezelfde leidinggevende is ook van betekenis bij de mogelijke terugkeer van een betrokkene in het team. De leiding dient oog te hebben voor de dynamiek van de context waarin een betrokkene terugkeert, wat mede afhankelijk is van de uitkomst van het disciplinaire onderzoek.

### Leren en schade

In aanraking komen met een integriteitskwesatie kan je als politiemens (hard) treffen.

#### Bronnen

- Meershoek, G., Slagmolen N., & Smit, A. (2020). *Zorg voor politieke integriteit: Disciplinaire onderzoeken onder de loep*. Den Haag: Boom Criminologie.
- Mos, M.R.B. (2020). *Kwaliteit interne onderzoeken. Review en vooruitblik*. Politieacademie.nl – Kenniscentrum Mens & politieorganisatie. (z.d.). <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/Pages/Kenniscentrum-Mens---politieorganisatie.aspx>
- Smit, A., Slagmolen, N., Bronkhorst, C., van der Goor, J., & Meershoek, G. (2019). *Het lekken van vertrouwelijke politie-informatie: Aard, omvang en ernst van het fenomeen bij de Nationale Politie en de Koninklijke Marechaussee*. Den Haag: Boom Criminologie.
- Smit, A., Slagmolen, N., & Brepoels, M. (2015). *Weerbaarheid onderzocht: over menselijke processen in het politiewerk*. Den Haag: Boom Criminologie.
- Spee, I., e.a. (2014). *Suicide bij ambtenaren van politie: frequentie, oorzaken en preventiemogelijkheden*. Diemen: Stichting Arq.



Het mensbeeld en de waarden en normen van de betrokken politiemedewerker kunnen gaan wankelen. Dit kan dienstbaar zijn aan een leer- en ontwikkelproces en is dan heel waardevol, maar het kan ook beschadigend werken als intra- en interpersoonlijke fricties niet herkend en erkend worden. Beide gevolgen (leren en schade) kunnen ook samen en zelfs tegelijkertijd aan de orde zijn. Deze observatie van potentiële beschadiging kwam in onze onderzoeken keer op keer terug en loopt als een rode draad door onze bevindingen heen. Oog hebben voor dit treffen betekent oog hebben voor de mens bij een intern onderzoek. Aandacht voor menselijke processen bij VIK kwesties zou al in het politieonderwijs moeten beginnen.

### Tot slot

Tien jaar geleden werd in een onderzoek naar suïcides bij politiemensen al aanbevolen om standaard aandacht te hebben voor de psychosociale gevolgen van een intern onderzoek, anno 2023 is dit nog steeds actueel. Zowel bij de aanzegging als bij de afdoening van een intern onderzoek zien we vaak het sentiment: 'klap erop' en over tot de orde van de dag. Die 'klap' is formeel; het betreft een juridische afhandeling. Daarmee is het doel van



De **leidinggevende** is ook van **betekenis** bij de **terugkeer** van een **betrokkene** in het team

een disciplinair onderzoek nog niet bereikt. De vraag blijft of en hoe de werkgever met de werknemer verder kan en daar kan de werkgever zelf ook aan bijdragen. Daarvoor is het van belang om oog te hebben voor wat er *binnen* de mens (betrokken medewerker) en *tussen* mensen (in de werkcontext) plaatsvindt. Dat vraagt onontbeerlijke sensitiviteit, bij uitstek van een leidinggevende. Daarnaast is het een uitgelezen kans om in het eigen team te leren van wat is voorgevallen, om integer handelen te stimuleren. Het is niet voor niets dat de Politieacademie al jarenlang investeert in onderzoek naar integriteit – in samenhang met het thema weerbaarheid.

Als professional wil je voorop blijven in je vakgebied. Daarvoor is verdieping in een bepaald onderwerp vaak nodig. Bij de VU bieden we opleidingen aan in verschillende vakgebieden:

- leergang Cybersecurity voor juridische professionals: **START** 6 november 2023
- leergang Financieel-economisch strafrecht: **START** 31 oktober
- leergang Modernisering van Wetboek voor Strafvordering: **START** voorjaar 2024



Kijk voor meer informatie op de site van de VU Law Academy:

[www.vulaw.nl](http://www.vulaw.nl)



VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM

VU LAW ACADEMY

# Behoorlijk politiewerk intern bespreekbaar maken

PERSOONLIJKE REFLECTIES  
OP EEN LASTIGE OPGAVE

Politiemensen mogen burgers die zich misdragen corrigeren maar dienen zelf zo nodig ook te worden gecorrigeerd. De normen in de sociale omgang veranderen onder invloed van de alomtegenwoordige nieuwe sociale media snel, ook bij de politie, immers een uitsnede uit de bevolking. Zij maken eenieder tegelijk ongeremder en lichtgeraakter. Hoe als politie in dit mijnenveld een professionele koers te varen en het publiek te overtuigen van de eigen integriteit?

**Politiewerk** is een moreel en emotioneel geladen vak. Politiemensen hebben vaak sterke morele drijfveren, zeker als zij aan hun loopbaan beginnen. Bij indiensttreding leggen zij een eed of gelofte af en ontvangen zij de beroepscode. Dat zij bij het corrigeren van misdrijvingen van burgers bevoegd zijn om handelingen te verrichten die voor diezelfde burgers strafbaar zijn, maakt politieoptreden voor de laatsten extra emotioneel beladen. Burgers van wie het gedrag wordt gecorrigeerd, kunnen zich persoonlijk geraakt voelen en dan soms onredelijk reageren. Dat belast op zijn beurt weer het politiewerk.

## **Politiewerk is mensenwerk**

Politiemensen zijn realistisch. En voor zover zij dat niet zijn, worden zij dat wel. Dag in dag uit worden zij geconfronteerd met ontspoorde omgang tussen burgers. Vaak is, als hun hulp wordt ingeroepen, de schade al aangericht. Dan kan nog slechts de hoogste nood worden gelenigd door het slachtoffer door te verwijzen; een procedure waarvan de effectiviteit twijfelachtig is, in gang worden gezet. Dat de wereld niet rechtvaardig is, ervaren politiemensen vaak al aan het begin van hun loopbaan, in de noodhulp. Toch is politiewerk ook dikwijls heel bevredigend. Soms is politie voor



### **Over de auteur**

Dr. Guus Meershoek is lector Politiegeschiedenis aan de Politieacademie en docent Bestuurskunde aan de Universiteit Twente.

Politiemensen worden getriggerd door onrecht, hebben de drang om burgers in nood te willen helpen en kunnen het nalaten om dreigende ontsporingen in de kiem te willen bedwingen. Kortom: politiemensen worden gedreven door een gevoel voor rechtvaardigheid. Wie buiten uitdraagt hoe het hoort en het daar zwaar voor de kiezen krijgt, wil zich in eigen huis op haar of zijn gemak voelen en in zijn of haar gevoelens bevestigd zien. Berichten in de media over (vermeende) misdrijvingen van collega's komen hard aan.

## Een voorbeeld van scherp normbesef

Bij de recherche in Düsseldorf werkte ruim twintig jaar geleden een politiechef die een voorbeeld van scherp normbesef stelde. Het begon met de ontvoering van een elf jaar oud zoontje van een bankier. Losgeld werd geëist. Drie dagen later werd een van de twee daders aangehouden, zonder het kind. In het verhoor probeerde de arrestant eerst de politie op een dwaalspoor te zetten. Pas toen hij vervolgens op instructie van de recherchechef met zware mishandeling werd bedreigd, verklaarde hij naar waarheid wie de mededader was en waar het kind kon worden gevonden. Het lichaam

werd inderdaad gevonden; het kind bleek reeds direct na de ontvoering te zijn vermoord. In de persconferentie presenteerde de recherchechef vervolgens niet alleen deze bevindingen, maar maakte hij ook prompt zijn ontslag bekend: hij vond dat hij 'zijn boekje te buiten was gegaan' en daarvan de consequenties moest dragen. Dat ontslag werd aanvaard; hij raakte inderdaad uit politiedienst en werd ook strafrechtelijk vervolgd. Uiteindelijk kreeg hij van de rechter slechts een boete opgelegd. Al met al waren de consequenties voor hem persoonlijk fors.

mensen in nood van onschatbare waarde. Professioneel handelen legt dan veel gewicht in de schaal, soms doorslaggevend gewicht. Zulke ervaringen worden niet snel vergeten. Politie mensen leren ook realistisch te zijn over wat zij van de organisatie kunnen verwachten. Van binnen uit ziet de politiewereld er anders uit dan van buiten af. Voor burgers in nood vertegenwoordigt politie de hoop op een rechtvaardige uitkomst. Van binnen is het gewoon mensenwerk, met alle bijbehorende bewonderenswaardigheden en teleurstellingen. En met alle ongemak van werken in georganiseerd verband. Het zou allemaal wat slagvaardiger kunnen. Met wat minder ondoorzichtige administratieve verplichtingen. En met techniek die het niet op het altijd verkeerde moment laat afweten. Ook die ontvullende ervaringen horen bij het politievak en leren je nog meer waarderen wat wordt bereikt.

### Moreel koers bewaren

Politie is een uitzonderlijk beroep. Politie is integer, betrouwbaar, moedig en verbindend. Aan politiemensen mogen eisen worden gesteld. Van politie mag meer worden verwacht dan van een gewone burger. Maar hoeveel meer, gezien de soms buitensporige verwachtingen in de buitenwereld en de netelige situaties waarin zij soms belanden? 'Een beetje integer kan je niet zijn', leerde minister van Binnenlandse Zaken Ien Dales in 1992. Haar oneliner is sindsdien eindeloos herhaald. Haar uitspraak zette het probleem van corruptie in het openbaar bestuur met één klap op de kaart. Die interventie heeft veel goed gedaan. Het gaf de allereerste aanzet tot de Code Blauw. Ook



## Dag in dag uit worden politiemensen geconfronteerd met **ontspoorde omgang** tussen burgers

ambtenaren elders werden weerbaar gemaakt tegen het smeren en fêteren door belanghebbers. De oneliner riep een heldere maar ook absolute maatstaf in het leven.

### Keuzes maken

De reactie van de Duitse collega getuigt van integriteit, moed en betrouwbaarheid. Hij verantwoordde zich prompt, gaf blijk van een scherp besef van de rechtstatelijke grens die hij had overschreden en handelde naar zijn overtuiging. Verandert dat het oordeel over zijn instructie? Als het kind levend was teruggevonden, was de weegschaal naar mijn idee naar de andere kant uitgeslagen. Anders dan in de persoonlijke omgang, waar het kwalijk is om mensen als middel te gebruiken, vind ik dat in politiewerk soms verdedigbaar. Politie moet vaak lastige, niet schadevrije keuzes maken. Je kan zijn rechtsschennis proportioneel noemen en in combinatie met zijn prompte verantwoording verdedigbaar vinden.



## Politiewerk is naar zijn aard moreel en emotioneel beladen

Ien Dales vergde onkreukbaarheid van ambtenaren. Mij lijkt die absolute maatstaf in de politiepraktijk dikwijls niet goed hanteerbaar. Politie mensen zijn vaak moedig, het werk vraagt dat ook van hen. Het vergt moed om als surveillant door een demonstrerende menigte te stappen, bij een nachtelijke melding via een donkere trap een huis binnen te treden maar ook om als hoogste leidinggevende bij agenten aan de koffietafel te gaan zitten. Toch is moedig-zijn geen passende instructie voor op de briefing. In noodsituaties helpen de opleiding en de in de praktijk verworven vaardigheden politiemensen om met het volle verstand risico's te nemen. Achteraf kan dan worden gezegd: 'Dat was moedig'. Als een ingreep verkeerd heeft uitgepakt, wordt moed dan al gauw als overmoed gezien en beoordeeld. De vier kernwaarden horen bij het politievak, horen te worden gekoesterd, maar zij geven op het moment zelf weinig houvast en kunnen in het oordeel achteraf kwalijk als enige toetsstenen worden gebruikt. Dan tellen ook rechtsregels, rechtsprincipes, aangeleerde en bijgehouden vaardigheden, de lichamelijke conditie, protocollen.

### De aanpak van interne onderzoeken

Van politiemensen wordt meer verwacht dan van burgers. Daarom mogen zij meer en zijn zij soms gemakkelijker verontschuldigd als een interventie verkeerd uitpakt. Daar staat tegenover dat zij aan strengere normen zijn gebonden, zowel met betrekking tot hun gedrag als tot hun vaardigheden. Voor het onderhoud van die vaardigheden zijn niet alleen zij maar is ook de organisatie verantwoordelijk. Dat alles maakt de zorg voor de naleving van die normen complex.

In het kader van die zorg is onlangs de aanpak van interne onderzoeken, zoals dat heet, op de schop gegaan. (Zie voor meer details het interview in dit tijdschrift.) Dat is een goede

zaak, want deze bleken nog op een oude leest geschoeid: voornamelijk repressief, sterk gejuridificeerd, nauwelijks openbaar, met soms weinig aandacht voor de persoon van de dader en vaak nog minder voor het slachtoffer. De praktijk had een digitaal karakter: veel gedogen maar als het misging: *one strike and you are out*. Het werd niet altijd als rechtvaardig ervaren, er werd zelden van geleerd en ook ontbrak overtuigingskracht tegenover de buitenwereld. En dat terwijl in de samenleving de rechtshandhaving de afgelopen decennia juist veel aandacht voor de persoon van de dader en het slachtoffer heeft gekregen. Daar worden preventieve instrumenten ingezet, mediators ingeschakeld, interventies uitgelegd en is aandacht voor resocialisatie van betrokkenen. Een goede zaak dus dat de aanpak bij de tijd wordt gebracht.

### Het bevragen van collega's

Die herziening van de interne onderzoeken is belangrijk, maar voor de zorg voor de politieke integriteit niet het belangrijkste. De ervaring leert, niet alleen in de politie maar in elk georganiseerd verband, dat het niet de handhavers, maar de uitvoerenden zijn die de meeste invloed hebben op de onderlinge omgangsvormen en de wijze van optreden. En aan wie dus de meeste verantwoordelijkheid toevalt. Ben ik mijn broeders/zusters hoeder? Ja, dus. Dat wil niet zeggen dat het voor een uitvoerende gemakkelijk is om slechte gewoontes in de groep te corrigeren. De politie is een hiërarchische organisatie, met een onmisbare, sterke, taai groeps cultuur. Politieel handelen is vaak instrumenteel aan dat van andere instanties. Allemaal factoren die het lastig maken om kwetsief optreden aan te kaarten. Het bevragen van collega's geeft in het moreel geladen politievak al gauw aanstoot. Een aanmerking klinkt al snel als een verwijt. Er is natuurlijk ontspoord, onacceptabel optreden en dan moet een rode lijn worden getrokken. Maar er zijn ook eigen stijlen van niet direct te doorgronden, goed politiewerk. Eigenzinnigheid kan bijzonder politiewerk opleveren. Een goed gesprek voorkomt dat daar te snel aanstoot aan wordt genomen. Het initiëren van zo'n gesprek hoeft niet te worden overgelaten aan de leiding. Het is bij uitstek professioneel om op de werkvloer met

een zekere regelmaat de vraag te stellen: 'Zijn wij nog goed bezig?'

Minder koudwatervrees bij het bevragen van collega's kan ook helpen om te voorkomen dat collega's die voorwerp zijn geweest van intern onderzoek en die niets te verwijten viel, worden gestigmatiseerd en verstoten. Gebrek aan interne openheid activeert de negatieve bijwerking van de voor het politievak onmisbare loyaliteit. Al gauw wordt gedacht: er zal wel een reden zijn geweest voor de buitendienststelling. 'Waar rook is, is vuur.' Met aan wie mogelijk een smetje kleeft, kan je als politie beter niet omgaan. Het gesprek aangaan is ook het recept om uitsluiting te voorkomen.

### Interne reflectie

Van leidinggevend mag niet alleen worden verwacht dat zij een voorbeeld zijn, zo nodig verantwoordelijkheid nemen en beloftes nakomen, maar ook dat zij zorgen dat die interne reflectie van de grond komt. Zij dienen daarbij oog te hebben voor de hoeken en gaten in de organisatie waar het gevaar van ontsporing dreigt. Bijvoorbeeld jonge collega's die vol enthousiasme in de noodhulp aan de slag gaan en heftige ervaringen opdoen. Zij willen zich waarmaken, erbij horen en zullen niet gauw klagen dat het hen teveel wordt of melden als oudere collega's over de schreef gaan onder het mom: 'Zo doen wij dat hier al jaren.'

Maar leidinggevend zelf vergen ook aandacht. Zij hebben geen gemakkelijke positie, kunnen minder gemakkelijk opgaan in de groep. Zij worden in hun positie geconfronteerd met de complexiteit van veiligheidszorg. Wie regelmatig zorg en aandacht besteedt aan integriteit, brengt veel aan het licht, bezorgt zich veel werk en wekt de schijn van de aanwezigheid van veel ongerechtigheid. Ook voor hen is het aantrekkelijk om zich ongrijpbaar te maken. Plichtsverzuim valt bij hen bovendien lastiger vast te stellen dan in de uitvoering. Op de werkvloer worden hun snel verwijten gemaakt. Klagen over de baas kan verbindend werken maar leidt zelden tot verbetering.

### Aanvullende kernwaarden

De vier kernwaarden zijn niet toegesneden op leidinggevend optreden. Het zou de moeite waard zijn om daarvoor aanvullende



## De politie is een hiërarchische organisatie, met een onmisbare, sterke, taaie groeps cultuur

kernwaarden te formuleren. Ik denk dan aan fairness, goede trouw, een menselijke maat en transparantie waar mogelijk. Dat zou je van politieleiding mogen verwachten. Niet als normen om leidinggevenden op af te rekenen maar evenals de vier primaire kernwaarden als leidraad voor zelfreflectie en als bron voor een goed, onderling gesprek. Dezelfde waarden zouden ook leidraad kunnen zijn bij de uitvoering van interne onderzoeken. Want het zijn niet de afwegingsmomenten bij de start, de regels en procedures die interne onderzoeken rechtvaardig maken. Het zijn de waarden die aan de uitvoering ten grondslag liggen die de betrokkene en de organisatie verder brengen, die zorgen voor goed werkgeverschap.

### Publieke verantwoording

De moeilijkste en verst strekkende opgave in de zorg voor integriteit vloeit voort uit de interactie met de publieke opinie. Publieke verantwoording hoort bij het politievak en kan de eigen legitimiteit vergroten. Politiewerk is zoals gezegd naar zijn aard moreel en emotioneel beladen. Lastig is dat de publieke opinie meer en meer drijft op verontwaardiging en dat bijgevolg incidenten worden uitvergroot. Al snel klinkt de roep om hard straffen terwijl goed werkgeverschap vergt dat ook de betrokkene recht wordt gedaan. Een succesformule is moeilijk te vinden, zeker een die het politieke gezag vergroot bij de doelgroepen waar de politie het meest mee te stellen heeft. Blijk geven van zowel een consistente aanpak van ontsporingen als van oog te hebben voor de in het specifieke geval gedupeerden, lijken mij onontbeerlijke ingrediënten. Misschien helpt het te bedenken dat je rug recht houden al heel lang een kenmerk is van politieleiderschap. •

### Literatuur

- J. Kuiper (2004). 'Integriteit en de politie', in: J. Kuiper, *Rust'loos wakend*. Alphen aan den Rijn: Kluwer, p. 151-157.
- P. van Reenen (2013). 'Wat er rest van de dag', in: G. Meershoek, & B. Hoogenboom (red.), *De draagbare Van Reenen. Piet van Reenen over politie en geweldsbeheersing*. Den Haag: Boom Lemma, p. 213-222.

# Rechtvaardigheids- principes

WAT ZOU JIJ DOEN  
BIJ HET BEOORDELEN  
VAN GRENDOVERSCHRIJDEND GEDRAG?

Rachid komt bij je en vertelt dat hij is gediscrimineerd. Recentelijk is hij tijdens een dienst door zijn partner op een onheuse wijze aangesproken op zijn afkomst en geloof. Hij vertrouwt jou en dat maakt dat hij dit met jou deelt, maar alleen onder de expliciete voorwaarde dat jij dit met niemand anders bespreekt en dat je ook geen actie onderneemt. Hij heeft vaker met dit bijltje gehakt en dat heeft hem alleen maar ellende opgeleverd.

**Onmiddellijk** voel je als mens en leidinggevende dat dit gesprek ongemak gaat opleveren. Formeel gezien weet je dat je er iets mee moet, discriminatie wordt immers in onze organisatie niet getolereerd en dient te worden gemeld en uitgezocht. Op relationeel niveau wil je het vertrouwen van deze collega in jou als leidinggevende niet beschamen. Persoonlijk vind je het vertoonde gedrag niet kunnen en wil je het aanpakken. Allemaal gedachten die opkomen als deze collega tegenover je zit.

Liesbeth Huyzer, plaatsvervangend korpschef en portefeuillehouder diversiteit & inclusie, noemde in maart 2022 de lastige opgave voor leidinggevendenden om een afweging te maken om een melding grensoverschrijdend gedrag klein te houden of groot af te doen. Haar opmerking inspireerde mij om voor mijn MTL' afstuderen deze vraag in de praktijk te onderzoeken: 'Hoe ervaren teamchefs de afhandeling van meldingen grensoverschrijdend gedrag?' Vooral om op te halen welke afwegingen worden gemaakt en welke dilemma's worden ervaren, specifiek waar het gaat om seksuele intimidatie en discriminatie. Hiertoe interviewde ik een negental

teamchefs, qua gebied en werkproces verspreid over de eenheid Rotterdam. Dit leidde tot mooie en eerlijke gesprekken die een interventie op zich bleken, omdat het aanzette tot reflectie op het eigen handelen en uitnodigen tot het kijken vanuit een ander perspectief. Van een afstandje lijkt de afweging simpel, het gedrag kan wel of niet en daar handelen we naar. Hoe verder de grens is overschreden, hoe duidelijker het verloop van de afhandeling. In de praktijk wordt de afweging ongemakkelijk als we de relatie mét en de eventuele gevolgen voor alle partijen mee laten wegen, maar ook als we het getoonde gedrag niet persoonlijk herkennen of ervaren als grensoverschrijdend óf als we misschien in ons eigen verleden ons weleens schuldig hebben gemaakt aan dezelfde gedraging. Op basis van de interviews, de aanvullingen vanuit een focusgroep en mijn eigen ervaringen zijn er diverse overeenkomsten en opvallendheden te noemen.

## Betekenisvol handelen

Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij meldingen grensoverschrijdend gedrag betekenisvol afhandelen. Betekenisvol is een term die veel gebruikt wordt binnen blauw



### Over de auteur

Nienke von Michaelis is teamchef bij Politie Nederland en is verbonden aan het programma Politie voor Iedereen van de eenheid Rotterdam.



vakmanschap en in de opsporingsketen en kan in die context worden omschreven als een afhandeling waarbij niet alleen gefocust wordt op het strafrecht maar waar ook gekeken wordt hoe het achterliggende probleem opgelost kan worden.

In de gesprekken werd duidelijk dat teamchefs met de beste intenties worstelen met hoe betekenisvol te handelen bij casuïstiek in het grijze gebied. De eigen waarden en normen lopen daarbij als een rode draad door hun handelen en acties. Gecombineerd met werkervaring, eigen of eerdere ervaringen met grensoverschrijdend gedrag en leiderschapsstijl, vormt dit de kaders van ieders individuele invulling van een betekenisvolle afhandeling van grensoverschrijdend gedrag. In de praktijk betekent dit dat het uitmaakt wie je leidinggevende is. De ene leidinggevende neemt vooral in ogenschouw wat degene die het overkomen is nodig heeft, een ander wil recht doen aan iedereen die erbij betrokken is met ook de toevoeging dat recht doen niet altijd tevredenheid betekent en weer een ander koppelt 'durven leren als organisatie' aan betekenisvol afhandelen. Als het gaat om de afhandeling van grensoverschrijdend gedrag, wil de organisatie dat elke collega hetzelfde van zijn of haar leidinggevende mag verwachten, namelijk dat er wordt opgetreden. Deze bereidheid is bij elke geïnterviewde teamchef aanwezig, en tegelijkertijd is er ook het besef dat ze dat niet altijd hebben gedaan. Wat in het handelen opvalt, is de voorkeur voor het bemiddelende gesprek tussen melder en betrokkene. Een deel

Het gaat om **objectiviteit, bekwaamheid en betrouwbaarheid** in wat we in de **praktijk** laten zien

van de geïnterviewde teamchefs stuurt hier daadwerkelijk en actief op aan; deze teamchefs hebben een sterke behoefte om zelf de regie te houden. Een ander deel volgt de procedurele lijn waarbij het sectorhoofd wordt geïnformeerd wat doorgaans, hoewel ook afhankelijk van de regiebehoefte van het sectorhoofd, leidt tot casusbeoordeling in een triagecommissie.

#### **Meervoudig perspectief**

De teamchefs gaven aan in de eerste beoordelingsfase 'beeld te maken' om duidelijk te krijgen wat de casus behelst. Hiertoe zijn zij zoekende naar feiten, achtergrond en een breder perspectief. Een breder, meervoudig perspectief op casuïstiek draagt eraan bij dat het vertoonde gedrag vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken en/of al dan niet wordt herkend. Een dergelijk perspectief is daarmee relevant voor de afweging met betrekking tot het vervolg van de afhandeling. Wat opvalt in de interviews is dat dit meervoudige perspectief zich in de praktijk beperkt tot het perspectief van peers zoals de

1 Master Tactisch Leidinggeven



- 2 Districtsmanagementteam
- 3 Veiligheid, Integriteit en Klachten
- 4 Netwerk divers Vakmanschap

medeteamchef, het sectorhoofd, het DMT<sup>2</sup> en in enige mate de teamchef van VIK<sup>3</sup>. Expertise vanuit bijvoorbeeld netwerken zoals roze in blauw, het NDV<sup>4</sup> of de vertrouwenspersoon wordt hier voornamelijk te weinig voor ingezet. Hierin kan meespelen dat expertise vragen ook een hypotheek kan leggen op je handelen en (gevoelsmatig) je handelingsvrijheid beperkt om er wat anders van te vinden en het advies naast je neer te leggen. Ook in de beoordeling door de triagecommissie wordt weinig gebruik gemaakt van aanvullende expertise.

### Procedurele afhandeling

De procedurele route waarbij de casus in een triagecommissie wordt beoordeeld, is vanuit landelijke uniformiteit in de aanpak gewenst aangezien dit bijdraagt aan eensluidend handelen en sanctioneren in het hele land. Na beoordeling in de triagecommissie is een afhandeling middels een disciplinair onderzoek door VIK of een afhandeling door de teamchef middels een hoor en wederhoorgesprek of een lijnonderzoek (lightversie van een disciplinair onderzoek) gangbaar. Een bemiddelend gesprek is voornamelijk geen optie vanuit de triagelijijn. Een lijnonderzoek door de teamchef betekent per definitie juridificering van het proces, aangezien hiervoor de regels en afspraken van een regulier disciplinair onderzoek gelden, inclusief de juridische toets van het dossier. Het dient mede daardoor te voldoen aan de eisen die het Ambtenarenrecht stelt aan onderzoeken naar plichtsverzuim. De vaststelling daarvan vereist dan wel niet de strikte bewijsregels zoals die in het strafrecht gelden, maar wel de noodzakelijkheid van deugdelijke vastgestelde en beschikbare

gegevens op basis waarvan de overtuiging wordt verkregen dat de ambtenaar het hem of haar verweten gedrag heeft begaan. Het stelt daarom strenge kwaliteitseisen aan het onderzoek en de onderzoekers en voorziet in waarborgen voor de betrokkene/veroorzaker omtrent zorgvuldigheid en zorg. Correcte toepassing van het juridisch traject is daarmee voor de organisatie een belangrijke voorwaarde voor het succes van de afhandeling. Niet elke geïnterviewde teamchef vindt zich voldoende bekwaam om een dergelijk lijnonderzoek uit te voeren. Deze beperkte bekwaamheid wordt binnen de eenheid Rotterdam herkend. De wijze waarop teamchefs worden geïnformeerd of opgeleid om dergelijke onderzoeken uit te voeren, vraagt eveneens aandacht. Slechts één teamchef was bekend met de normstelling discriminatoir en racistisch grensoverschrijdend gedrag, de geldende protocollen met betrekking tot disciplinaire onderzoeken en communicatie waren bij de helft bekend. De roep om training was groot.

### Tevredenheid

Enkel een juiste procedurele afhandeling is echter niet voldoende. De literatuur beschrijft dat de mate waarin actoren tevredenheid over het meldproces ervaren afhankelijk is van de mate waarin zij het proces als rechtvaardig ervaren (procedurele rechtvaardigheid), zich waardig en respectvol behandeld voelen (interpersoonlijke rechtvaardigheid), correct en tijdig worden geïnformeerd (informatieel rechtvaardigheid) en uitkomsten of getroffen maatregelen als passend voor de situatie ervaren (distributieve rechtvaardigheid). Deze rechtvaardigheidsprincipes vormen





daarmee een niet te onderschatten aspect van de afhandeling van meldingen, zeker als je in ogenschouw neemt dat slechts 23% van de melders van grensoverschrijdend gedrag van mening is dat er op een adequate manier is gereageerd door degene bij wie zij de melding hadden gedaan. De geïnterviewde teamchefs is gevraagd in hoeverre zij in hun handelen rekening houden met deze rechtvaardigheidsprincipes.

### **Objectiviteit, zorg en de formele rol**

Uit de interviews komt naar voren dat teamchefs de nodige objectiviteit verwachten van zichzelf gedurende het gehele proces en het lijnonderzoek, maar dat zij betwijfelen of hun eigen objectiviteit stand houdt in een lijnonderzoek naar teamleden, met name als het gaat om leidinggevenden. Daarbij worstelen teamchefs met de verantwoordelijkheid om de zorg voor de collega te combineren met het doen van onderzoek naar die collega. Zij geven daarin de voorkeur om de zorg over te dragen aan de andere teamchef of een operationeel expert.

Als het gaat om informatiele rechtvaardigheid, noemen teamchefs de communicatie met betrokkenen als vanzelfsprekend, hoewel uit andere bronnen blijkt dat betrokkenen zich soms behoorlijk eenzaam voelen gedurende disciplinaire trajecten. Teamchefs weten niet altijd precies wat hun eigen formele rol is binnen het onderzoek en de communicatie. Binnen het team wordt bij voorkeur warm gecommuniceerd. Alsnog ervaren teamchefs een dilemma tussen vertrouwelijkheid en transparantie, met name als de teamchef een sterke behoefte heeft om van casuïstiek te willen leren. Zij worden daarin belemmerd door privacy of



Van **leidinggevenden** wordt verwacht dat zij **meldingen** van grensoverschrijdend gedrag **betekenisvol afhandelen**

onderzoeksbelangen. De geïnterviewde teamchefs hebben allen de wens om als eenheid daadwerkelijk te leren van casuïstiek, om er als team beter en veiliger van te worden.

### **Significante eerdere gebeurtenissen**

Met betrekking tot interpersoonlijke rechtvaardigheid is het belangrijk om te beseffen dat alle bij het meldproces betrokken actoren op verschillende momenten in meer of mindere mate contact hebben met elkaar. Ieders perceptie en verwachtingen werken door in hoe er op inhouds- of betrekkningsniveau met elkaar wordt gecommuniceerd en hoe het meldproces wordt ervaren. Oog hebben voor eerdere significante gebeurtenissen die beeldvormend zijn voor melders en betrokkenen in relatie tot hoe zij het doen van een melding en het gehele meldproces ervaren, is daarbij relevant. Hierbij moet je denken aan herhaald slachtofferschap, of iemand van dichtbij dergelijke casuïstiek zelf eerder heeft meegemaakt of heeft gezien bij anderen, wat daar de uitkomst van was, de doorwerking van eerdere afdoeningen van grensoverschrijdend gedrag binnen de Nationale politie of media-aandacht zoals de documentaire 'De Blauwe Familie', maar ook hoe jij je als leidinggevende eerder hebt geprofileerd in de aanpak van meldingen grensoverschrijdend gedrag. Daarbovenop is de mate van ervaren psychologische veiligheid, het hebben van gedeelde normen en waarden en/of idealen en de arbeidsrelatie met de leidinggevende van invloed op de beeldvorming rond het meldproces en de mate waarin er interpersoonlijke rechtvaardigheid wordt ervaren. De geïnterviewde teamchefs zijn zich doorgaans wel bewust van de invloed van de eigen



## De wijze waarop teamchefs worden opgeleid of geïnformeerd, vraagt aandacht

### Literatuur

- Heres, L., Penning de Vries, J., & Terpstra, N. (2022). *Melden met succes: Een verkennend onderzoek naar de kenmerken van succesvol verlopen interne meldprocessen integriteit* [Huis voor Klokkenluiders].
- Nationale politie PDC, Dienst HRM-expertise VGW & Schouten & Nelissen (2021). *Medewerkersmonitor 2020-2021: rapportage naar functie-groepen*. Schouten & Nelissen.
- Felser, C., Nas, J., & van Oosten, J. (2017). Betekenisvol handelen. *Politiewerk vanuit de bedoeling*. Politieacademie. <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/93567.PDF>

en gedeelde waarden en normen (het hebben van dezelfde waarden en normen kleurt het beeld of draagt bij aan sneller begrip en een hogere betrouwbaarheidsinschatting van de ander) en de maatschappelijke ontwikkelingen op hun handelen en zij hechten waarde aan het uiten van oprechte betrokkenheid. Zij zijn zich er echter minder van bewust in welke mate de overige aspecten meespelen voor de melder en uiteindelijk mee zouden moeten spelen in hun handelen. Objectiviteit speelt ook hierin een rol. Objectiviteit bemoeilijkt het uiten van erkenning en herkenning (geen partij willen kiezen) en draagt eraan bij dat in de beoordeling van meldingen telkenmale wordt uitgegaan van een nieuwe losstaande situatie. Dit bemoeilijkt het herkennen van de aanwezigheid van systemen of stelselmatigheid en bemoeilijkt het herkennen en erkennen van bijvoorbeeld oude pijn of een belast verleden van degene die tegenover je zit.

‘Weet je dat ik eigenlijk de laatste jaren pas het idee heb dat ik zelf aan het ontdekken ben hoe dat precies werkt, discriminatie en hoe het echt is?’

Uitspraak van teamchef

### Discriminatie

Neem het geschetste voorbeeld. Het herkennen van eerdere significante gebeurtenissen, oude pijn en/of een belast verleden zou een rol moeten spelen in de wijze waarop leidinggevend deze melding aanvliegen. Maar hoe herken je dit als je het nooit hebt meegemaakt, als je het letterlijk niet herkent? Dat geldt voor racisme, maar ook voor andere vormen van uitsluiting en discriminatie, bijvoorbeeld op basis van sekse of seksuele geaardheid. Het is legitiem om in relatie tot de beoordeling

van dergelijke casuïstiek de vraag te stellen aan wiens normen en waarden meldingen van discriminatie of racisme dan wel worden getoetst. Alle geïnterviewde teamchefs gaven aan dat zij niet anders zouden handelen als het zou gaan om seksuele intimidatie of discriminatie of racisme. Alle teamchefs gaven aan alert te zijn op het onderwerp en signalen binnen hun team en tegelijkertijd was er het besef dat het waarschijnlijk wel plaatsvindt in het team maar dat het niet altijd wordt gemeld.

### Terug naar de titel: ‘Wat zou jij doen?’

Het beantwoorden van de vraag hoe teamchefs de afhandeling van grensoverschrijdend gedrag ervaren, is lastig omdat een enkelvoudig antwoord impliceert dat teamchefs de afhandeling hetzelfde ervaren. Uit de negen interviews blijkt dat dat niet zo is. De teamchefs vinden elkaar in de opvatting dat het begrenzen van grensoverschrijdend gedrag bij hen past als leidinggevende en als mens. Zij vinden elkaar in de mate waarin zij hun waarden en normen passend vinden bij de waarden en normen van de organisatie en dan vooral als het gaat om veilige en inclusieve teams. Zij tonen oprechte betrokkenheid en aandacht voor melders van grensoverschrijdend gedrag, maar verwachten daarin objectiviteit van zichzelf. Zij verwachten eveneens deze objectiviteit in de afhandeling of tijdens een lijnonderzoek en gelijktijdig is er twijfel of de eigen objectiviteit standhoudt in een lijnonderzoek naar teamleden.

Waar teamchefs, maar ook andere leidinggevend en wij als lerende organisatie, van zouden kunnen leren, is dat we in de beoordeling, de afweging, het vervolg van de afhandeling en afdoening van grensoverschrijdend gedrag, expliciet ruimte moeten maken voor het meervoudige perspectief, van de stem van de minderheid, van de nieuwkomer, van de groep waar expertise zit met betrekking tot die casus. Dat wij in het proces oog hebben voor het effect van eerdere significante gebeurtenissen op melders en dat we dat serieus nemen in de afweging en beslissingen die we maken; dat we onszelf de maat durven nemen als het gaat om onze eigen objectiviteit en bekwaamheid en onze betrouwbaarheid in wat we zeggen te zullen doen en wat we in de praktijk laten zien. Dat we als organisatie onze leidinggevend daarin gaan ondersteunen, maar bovenal dat we beseffen dat grensoverschrijdend gedrag in al zijn vormen binnen onze organisatie voorkomt en dat het ook aan ons is om deze betekenisvol te slechten. •


 Leo Huberts

 Emeritus hoogleraar bestuurskunde  
 Vrije Universiteit Amsterdam



## Is het politieële integriteitssysteem op orde?

Ik twijfelde even om deze column te schrijven. Mijn beelden over de stand van zaken op dit thema in onderzoek en beleidspraktijk worden immers gekleurd door mijn eigen ervaringen. Die gaan ver terug. Ik koesterde de directe contacten tussen onderzoek en praktijk in het verleden via iconen als Piet Tieleman en Piet Keesman. En ook het boeiende onderzoek van bijvoorbeeld Terry Lamboo en Mieke van Tankeren naar de werking en effectiviteit van het politieële integriteitsbeleid in ons land. Ik zie dat soort studies anno 2023 minder terug. Wat typeert mijns inziens de huidige betrokkenheid bij integriteit en integriteitsbeleid vanuit de (landelijke) politie?

Ik zie en waardeer de mooie woorden van de korpsleiding over het belang van dit thema. Tegelijk zie ik veel zoeken en onduidelijkheid over wat dan past om te doen. In mijn terminologie: heb je binnen de politie het integriteitssysteem wel op orde? Kun je met opgeheven hoofd zeggen dat je er als politieorganisatie alles aan doet om integriteit te bevorderen en schendingen tegen te gaan? Ik denk van niet, ook vanuit mijn eigen ervaringen met onderzoeksvoorstellen. Vanuit de VU dienden we vanaf 2017 t/m 2021 drie keer een onderzoeks idee in bij het programma Politie en Wetenschap om onderzoek te doen naar het politieële integriteitssysteem. Drie keer volgde een negatieve conclusie van de selectiecommissie omdat de politie niet kon of wilde meewerken. Beetje curieus voor een programma met 'een onafhankelijk karakter' om je daar telkens bij neer te leggen, maar alah.

Voor nu vanuit 'no use crying over spilt milk' past wel het kijken naar de toekomst. Heb je als politie je *i-systeem* op orde? Allereerst of er aandacht is voor het thema, breed binnen de politie (van hoog tot laag), en ook los van incidenten. Is het dan – het tweede punt – ook duidelijk waarom het gaat (en niet gaat) bij integriteit? Wat zie je als integriteit, wat als integriteitsschendingen? Ten derde: is het (ethisch)

leiderschap op orde met aandacht voor integriteit in het eigen functioneren (moral person) en in het beleid en management (moral manager)? Het vierde element verwijst naar de balans tussen de positieve aanpak (bewustwording van de waarden die er echt toe doen) en het tegengaan van schendingen via controle en sancties (compliance). Het vijfde onderdeel is nogal veelomvattend: kloppen de

instrumenten en organisatievereisten die daarbij horen (zoals gedragscode, moreel beraad, training, procedures voor advies, vertrouwenspersonen, melden van schendingen, onderzoeken)? Tot slot ten zesde: wordt er een beetje nagedacht, gereflecteerd over wat werkt?

Het zicht op de inhoud van een effectief politieel integriteitssysteem lijkt me essentieel voor onze politie. En daar ontbreekt nog wel wat... Dat levert immer een agenda op voor onderzoek en beleidsontwikkeling. Lastig dat wel, zo besef ik, voor de politie(leiding), maar toch. Maak er werk van, steun onderzoek en beleidsontwikkeling, zodat je bij de volgende affaire (shit happens) meer met opgeheven hoofd in de camera kunt kijken, met 'we doen er alles aan om dit te voorkomen. Echt waar...'

Een  
 effectief  
 politieel integriteits-  
 systeem lijkt me  
 essentieel voor  
 onze politie

# Preventieprogramma 'ambtelijke corruptie'

Als de Rijksrecherche in het nieuws komt, is dat meestal met niet veel meer dan de zin: 'De Rijksrecherche is een onderzoek gestart.' Nogal summier inderdaad. En dat is logisch, want de onderzoeken zijn per definitie gevoelig en delicaat. Van oudsher is de Rijksrecherche belast met een bijzondere taak.

**Op het eerste oog** lijkt het lekken van bijvoorbeeld een naam of een woonadres relatief onschuldig. Voor criminelen is dit soort informatie echter zeer waardevol. De laatste jaren ziet de Rijksrecherche dat criminelen, al dan niet via corruptiebrokers, actief op zoek gaan naar ambtenaren die hen hiervan willen voorzien. En de gevolgen van het lekken uit overheidsregisters kunnen verstrekkend zijn: in onderzoeken wordt een directe relatie tussen gelekte informatie en liquidaties of ander excessief geweld in het criminele milieu waargenomen.

Het opsporen van binnenlandse ambtelijke corruptie behoort tot de kerntaak van de Rijksrecherche. Daaraan werken de medewerkers dag in dag uit. Het gaat om misdrijven gepleegd door ambtenaren en politieke ambtsdragers die de integriteit van de overheid ernstig aantasten. Naast schending van de geheimhoudingsplicht gaat het ook om onderzoeken naar bijvoorbeeld ambtelijke omkoping, valsheid in geschrifte, fraude en witwassen. Een andere kerntaak is het feitenonderzoek naar alle schietincidenten en ander geweldgebruik door opsporingsambtenaren met zwaargewonde en dodelijke slachtoffers tot gevolg.

## Samenwerking in de keten

Voor een aanzienlijk deel van de criminele samenwerkingsverbanden behoort ambtelijke corruptie tot het bedrijfsmodel. Dit bestrijden vraagt om samenhang in de opsporing en samenwerking tussen opsporingsdiensten. Combiteam Havens is zo'n voorbeeld. Het is een samenwerkingsverband van de Zeehavenpolitie, de FIOD, het Openbaar Ministerie en de Rijksrecherche. Dit initiatief onderzoekt zware vormen van georganiseerde

ondermijnende criminaliteit die de integriteit en veiligheid aantasten van havens zoals die van Rotterdam en Vlissingen. Dan hebben we het niet over de korte klap, maar over het blootleggen van hele criminele netwerken, waaronder ook corrupte ambtenaren die van binnenuit gevoelige informatie doorspelen of bijvoorbeeld controles manipuleren. De impact van dit soort misdrijven is groot. Het



### Over de auteur

Marieke Papa is beleidsmedewerker communicatie bij de Rijksrecherche.



zijn ernstige strafbare feiten, gepleegd door ambtenaren, die het vertrouwen in de overheid uithollen. En juist daarom is het belangrijk om, naast strafrechtelijk onderzoek, ook te investeren in bewustwording en preventie.

### Samenwerken aan weerbaarheid

Om overheidsinstanties beter bestand te maken tegen ambtelijke corruptie is het essentieel dat ze zich bewust zijn van zwakke plekken in hun systemen en processen, én van het belang van het naleven van procedures. In december 2021 sprak rechtbank Amsterdam zich in een zaak bijvoorbeeld kritisch uit over de verantwoordelijkheid van de gemeente om werkprocessen en autorisaties zo in te richten dat medewerkers simpelweg niet verleid of gedwongen kunnen worden om dit soort handelingen te verrichten. Uit het onderzoek van de Rijksrecherche in die zaak bleek dat een medewerker van de gemeente Den Haag zich in de periode 2012 tot 2014 schuldig heeft gemaakt aan het medeplegen van het valselijk opmaken en uitgeven van achttien paspoorten. Dit voorbeeld raakt het aanvraagproces van paspoorten waarbij up-to-date technologieën en adequate controlemechanismen om fraude te voorkomen ontbraken. Daarnaast werd het effect van een kwetsbare situatie (door bijvoorbeeld schulden, scheiding etc.) van ambtenaren op zo'n belangrijke positie duidelijk. Onderzoeken leggen zwakke plekken binnen overheidsinstanties bloot. Wanneer in een opsporingsonderzoek dergelijke kwetsbaarheden aan het licht zijn gekomen kan de Rijksrecherche, in overleg

Het is **belangrijk** om, naast strafrechtelijk onderzoek, **ook** te **investeren** in **bewustwording** en **preventie**

met het OM, die overheidsinstantie daarop wijzen. Die inzichten en ervaringen worden gedeeld in bestuurlijke rapportages, maar ook tijdens presentaties, ketenoverleg en netwerkbijeenkomsten.

### Preventieprogramma

Met haar Preventieprogramma speciaal gericht op het openbaar bestuur gaat de Rijksrecherche nog een stap verder. Zo kunnen ambtenaren en bestuurders bij het Steunpunt Ambtswaardigheid laagdrempelig contact opnemen om kwesties te bespreken die de integriteit van hun organisatie raken. Als sparringpartner kan ondersteuning worden geboden bij het duiden van mogelijk gepleegde strafbare feiten en het nemen van passende vervolgstappen. Een ander onderdeel van dit preventieprogramma is de ontwikkeling van de Signalenkaart – een kaart, vrij verkrijgbaar via de website, die overheidsinstanties laat zien op welke signalen gelet moet worden om ambtelijke corruptie te herkennen en voorkomen. Voorkomen is immers altijd beter dan genezen. •

## Themaregister ambtelijke omkoping

Om integriteitsschendingen binnen de overheid te voorkomen en aan te pakken wil de Rijksrecherche haar informatiepositie versterken: dit kan door samen te werken en beter gebruik te maken van informatie die bij verschillende opsporingsdiensten en overheden beschikbaar is. In een speciaal register, het Themaregister ambtelijke omkoping, worden gegevens over ambtelijke omkoping op één plek opgeslagen. Dankzij dit register kunnen ook minder concrete (vage) signalen – in de opsporing ook wel 'zachte opsporingsinformatie'

genoemd – worden opgeslagen. In combinatie met bijvoorbeeld meerdere soortgelijke signalen kan deze informatie later gebruikt worden in een strafrechtelijk onderzoek of aanleiding geven tot het opstarten van nieuw onderzoek.

Meer informatie over het Themadossier? Neem contact met ons op via [themaregister.ambtelijke.omkoping@rijksrecherche.nl](mailto:themaregister.ambtelijke.omkoping@rijksrecherche.nl) of via het berichtenverkeer in Summ-IT door een bericht te sturen naar 28TAO (Uitwisselplatform Themaregister ambtelijke omkoping).

# Corruptiebrokers

BEMIDDELAARS TUSSEN ONDERWERELD EN  
CORRUPTIE AMBTENAREN

Hoewel ambtelijke corruptie al sinds mensenheugenis bestaat, verkeerde het binnen de politieorganisatie lange tijd in de taboesfeer. In veel opsporingsonderzoeken van de politie wordt de corrupte vraag vanuit de onderwereld vooral als een lastige bijzaak gezien. En in Rijksrecherche-onderzoeken ligt de focus op individuele ambtenaren die de fout ingaan. Het is relatief recent dat corruptie binnen de politie beschouwd wordt als fenomeen dat structureel opdoemt en stelselmatig om inzicht en aanpak vraagt<sup>1</sup>.

**Dit artikel** is gebaseerd op een van de eerste strategisch wetenschappelijke onderzoeken binnen de politie naar corruptie<sup>2</sup>. We werpen licht op het raakvlak van de *vraag vanuit de criminele onderwereld* en het *aanbod van de corrupte ambtenaren*. In het samenbrengen van deze partijen spelen corruptiebrokers een belangrijke rol. We beschrijven wat corruptiebrokers zijn en hoe zij werken. Hieruit blijkt dat corruptiebrokers een belangrijk aangrijpingspunt zijn voor opsporing en interventie vanuit zowel de politie als de Rijksrecherche.

## Meer dan informatie lekken

Kennis over ambtelijke corruptie is nog geen gemeengoed binnen de politieorganisatie. De term doet niet altijd een belletje rinkelen. Als er al wordt ingezet op voorlichting en bewustwording, dan gaat het vooral over informatie lekken of het schenden van het ambtsgeheim. In ons verkennend fenomeenonderzoek is een grote verscheidenheid aan corrupte handelingen in beeld gekomen die illustreert dat dit een te beperkte opvatting is. Natuurlijk betreft een deel van ambtelijke corruptie het leveren van informatie. Er wordt gevraagd kentekens

en personen in politiestructuren na te trekken, maar het gaat ook veel verder dan dat. Personen uit de onderwereld willen inzicht in de werkwijzen en processen van opsporings- en handhavingsorganisaties, gewaarschuwd worden voor een instap of juist een seintje krijgen als ergens een te rippen hoeveelheid drugs ligt. Hun informatieverzoeken gaan daarnaast niet alleen over het *verkrijgen* maar ook over het *manipuleren* van informatie en systemen. Voorbeelden zijn criminelen die vragen om het vervalsen van een registratie in de politiestructuren of het creëren van een vormfout in een zaakdossier. Zoals uit deze voorbeelden blijkt, dekt informatie lekken de lading niet. En de corruptiebroker is dus geen informatiemakelaar. De dienstverlening van de corruptiebroker gaat veel verder dan alleen het verhandelen van informatie. Denk ook aan het leveren van politie-uniformen of het beïnvloeden van de personeelsplanning. Naast ambtelijke corruptie hebben we ook veel voorbeelden gezien van private corruptie. Zo worden bijvoorbeeld adresgegevens gezocht in het klantenbestand van grote webwinkels. In het logistieke proces van internationale drugstransporten, waarbij criminelen vaak legale



### Over de auteurs

Drs Jolijn Krijger is strategisch analist/onderzoeker veiligheidsvraagstukken bij de Dienst Regionale Intelligence-organisatie (DRIO) | Analyse en Onderzoek in Oost-Brabant. Sacha Vriendts MSc is strategisch analist/onderzoeker veiligheidsvraagstukken bij de Dienst Regionale Intelligence-organisatie (DRIO) | Analyse en Onderzoek in Zeeland-West-Brabant.



goederenstromen misbruiken, steekt corruptie bij havenbedrijven veelvuldig de kop op. Daarnaast heeft het meest professionele segment van de onderwereld de beschikking over (eigen) autobedrijven om RDW-bevragingen te doen en uitvoerders die mensen observeren, trackers plaatsen en informatievragen uitzetten. Er zullen in het kader van crimineel handelen echter altijd behoeftes blijven waarin uitsluitend via corrupte ambtenaren voorzien kan worden. Hoe structureler deze behoefte, hoe crucialer de rol van de corruptiebrouker.

### Corruptiebrokers: wie zijn het?

In het onderzoek waar dit artikel op gebaseerd is, is gekeken naar 33 personen die de rol van corruptiebrouker vervullen. Allemaal mannen, wonend en werkend in heel Nederland en ook hun contacten bevinden zich in het hele

land en ver daarbuiten. Het brokerschap is een neventaak, naast andere activiteiten die zij ontplooiën in het kader van met name de georganiseerde internationale drugshandel. Een kwart van hen heeft geen antecedenten in de politiestructuren, maar komt wel voor in zowel nationale als internationale opsporingsonderzoeken naar bijvoorbeeld witwassen of drugshandel. De overige corruptiebroukers hebben gemiddeld vijftien antecedenten per persoon. Aan de ene kant komen ze in beeld met feiten op het gebied van drugs en geweld, zoals drugshandel of -productie, mishandeling, brandstichting, gijzeling/ontvoering en vuurwapenbezit. Aan de andere kant misdragen ze zich ook in het reguliere maatschappelijk verkeer door een plaats ongeval te verlaten, te rijden onder invloed en zedenmisdrijven te plegen.

- 1 Onder andere geïllustreerd door het feit dat eind 2021 binnen de Nationale Politie een kwartiermaker Integriteit en anti-corruptie-aanpak aangesteld is.
- 2 Bouman, N., Bredo, R., Cuijpers, T., Groen, Q., Krijger, J., Nimwegen, S. van, & Vriends, S. (2023). Fenomeenonderzoek corruptiebroukers. Politie confidencieel.
- 3 Borgatti, S.P., Everett, M.G. & Johnson, J.C. (2018). *Analyzing Social Networks*. London: Sage Publications.
- 4 Crime as a service (CaaS) is een verdienmodel waarbij criminele actoren hun klanten in ruil voor betaling voorzien van diensten in het kader van hun criminele bedrijfsvoering. CaaS is vooral bekend bij cybercrime maar komt ook voor op andere criminele markten zoals witwassen en – zoals we in dit artikel beschrijven – corruptie.
- 5 Klerks en Kop beperken de tem broker tot degene die als een matchmaker het contact legt en daarna terugtreedt. Een persoon die als liaison blijft fungeren, noemen zij een bruggenbouwer. Wij maken deze nadere onderverdeling niet en bedoelen met broker zowel de contactlegger die terugtreedt als die die aanblijft.

## Wat is een corruptiebrouker?

In de praktijk worden verschillende termen door elkaar gebruikt: facilitator, bemiddelaar, broker, tussenpersoon en informatiemakelaar. Brokers nemen een belangrijke tussenpositie in. Zij kunnen informatie en diensten leiden naar delen van het netwerk die anders niet bereikt zouden worden. Actoren met een brokerage positie hebben een machtspositie. Zij kunnen niet alleen filteren, kleuren en/of manipuleren, maar ook zorgen voor efficiëntie of juist inefficiëntie in het netwerk<sup>3</sup>. De brokers verbinden partijen die onderling niet direct met elkaar in contact staan. Het gaat hier om crime-as-a-service<sup>4</sup>. De broker legt niet zozeer vanuit specifieke deskundigheid maar meer vanuit een strategische positie en sociale vaardigheden contacten tussen verschillende personen of

netwerken. Deze personen of netwerken zouden anders gescheiden blijven. De broker kan hierin als liaison blijven fungeren of weer terugtrekken als het contact eenmaal gelegd is (Klerks & Kop, 2004<sup>5</sup>). Brokerschap komt voor in verschillende criminele processen, een van de bekendere is de moordmakelaar. Bij verschillende criminele processen komen verschillende verschijningsvormen en personen voor. Wij focussen hier op de corruptiebrouker: de tussenpersoon die bemiddelt tussen personen die in het kader van hun criminele handelen een behoefte aan informatie of diensten hebben en de ambtenaren die door het plegen van corrupte handelingen in deze behoefte voorzien.





## Corruptiebrokers hebben vaak een persoonlijke connectie met corrupte ambtenaren

Ondanks dit onverkwikkelijke beeld zijn het vooral hun netwerkvaardigheden die maken dat deze mannen de rol van corruptiebroker vervullen. Ze leggen gemakkelijk contact en weten hun persoonlijke band met een ambtenaar na verloop van tijd succesvol om te zetten in een verdienmodel. Veelal staan zij ingeschreven bij de Kamer van Koophandel als directeur, aandeelhouder of bestuurder van een eigen onderneming. In het kader van hun criminele dienstverlening – zoals het verkopen van cryptotelefoons of het sweepen<sup>6</sup> van voertuigen – hebben zij vele criminele contacten in de onderwereld. De vraag om corrupte informatie of diensten lijkt hierdoor vrij natuurlijk bij hen terecht te komen. Vanwege de ruime financiële beloning geven ze daar graag gehoor aan.

aanzienlijke bedragen betaald worden voor gevoelige politie-informatie. Voor informatie uit lopende onderzoeken duizenden euro's per keer. De corruptiebrokers variëren in hun prijsstelling: goede bekenden of vaste klanten betalen vriendenprijzen en dus wat minder dan andere klanten. Het segment waarin de grootste bedragen verdiend kunnen worden, is in de corrupte dienstverlening rond drugstransporten. Daarbij zijn ook andere overheidsdiensten dan politie betrokken. Zo kan tot een paar ton verdiend worden aan het verstrekken van een pincode om een container vrij te geven. Waarbij het grootste risico en de druk liggen bij de corrupte ambtenaar die feitelijk moet leveren. De corruptiebroker verdient zijn (vaak riante) aandeel relatief gemakkelijk.

### Hoe gaan corruptiebrokers te werk?

De corruptiebroker fungeert zowel bij het doorspelen van de vraag als bij het terugkoppelen van het antwoord als intermediair tussen de corrupte ambtenaar en de criminele onderwereld. Ook regelt hij de praktische zaken zoals planning, vergoeding en manieren om contact te hebben. Corruptiebrokers hebben vaak een persoonlijke connectie met de corrupte ambtenaren. Dat kan een familie- of vriendenband zijn, een gedeeld verleden of lidmaatschap van dezelfde (sport)club. Omdat corruptiebrokers en corrupte ambtenaren elkaar kennen, komen ze bij elkaar over de vloer of op dezelfde locaties. Er is dus regelmatig persoonlijk contact. Daarnaast vindt afstemming plaats via apps of online platforms zoals WhatsApp en Telegram.

Corruptiebrokers weten welke informatie en diensten redelijk generiek en vervangbaar zijn en welke exclusief zijn voorbehouden aan ambtenaren met specifieke bevoegdheden en autorisaties. Zij etaleren hun expertise en de kwaliteit van hun corrupte ambtenaren aan hun contacten in de onderwereld. Ze laten weten dat bepaalde corrupte contacten meer kunnen opvragen, toegang hebben tot specifieke systemen of zelfs het verloop van een opsporingsonderzoek kunnen manipuleren. Het proces van *corruptiebroken* kent veel variaties. Zo zijn er corrupte ambtenaren die het niet laten bij het beantwoorden van de vragen die de corruptiebroker stelt, maar die zichzelf

6 Controleren op verborgen (afluis-ter)apparatuur

### Literatuur

- Borgatti, S.P., Everett, M.G., & Johnson, J.C. (2018). *Analyzing Social Networks*. London: Sage Publications.
- Bouman, N., Bredo, R., Cuijpers, T., Groen, Q., Krijger, J., Nimwegen, S. van, & Vriends, S. (2023). *Fenomeenonderzoek corruptiebrokers*. Politie confidentieel.
- Europol (2021). *European Union serious and organised crime threat assessment. A corrupting influence: the infiltration and undermining of Europe's economy and society by organised crime*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Klerks, P.P.H.M., & Kop, N. (2004). *De analyse van criminele infrastructuur: Verslag van een pilotproject*. Apeldoorn: Politieacademie.



proactief in de markt zetten. Bijvoorbeeld door online generieke diensten zoals kenteken-checks aan te bieden. Of door gericht personen uit de onderwereld te benaderen als uit de politiestructuur blijkt dat zij als verdachte in beeld zijn gekomen. Ook voor corruptiebrokers geldt dat sommige afwachtend zijn en alleen in actie komen als er vanuit de onderwereld een vraag bij hen wordt neergelegd, terwijl anderen actief hun netwerk en diensten aanbieden. Bijvoorbeeld een actieve corruptiebroker die in samenwerking met een corrupte ambtenaar een abonnementendienst voor periodieke persoonsbevragingen in de markt heeft gezet. Een succesvolle onderneming, zo blijkt uit het feit dat tijdens een opsporingsonderzoek vijftig lopende abonnementen werden vastgesteld.

### **Aangrijpingspunt voor opsporing en interventie**

In de aanpak van ondermijning is veel aandacht voor excessief geweld. Naast deze dreiging van buitenaf kan echter via corruptie ook van binnenuit de integriteit en effectiviteit van overheidsorganisaties zoals de politie onder druk komen te staan. In Europols recente update van de European Union Serious Organised Crime Threat Assessment (SOCTA)<sup>7</sup> wordt corruptie dan ook als belangrijke dreiging genoemd. Uit ons fenomenonderzoek komt het beeld naar voren dat in de huidige opsporingspraktijk in Nederland signalen van corruptie en corruptiebrokerschap niet altijd onderkend worden. Waar dat wel het geval is, bestaat nog geen goede informatiepositie omdat de informatie versnipperd is over verschillende organisaties en er veel terughoudendheid is om te delen. De Rijksrecherche richt zich in haar opsporingsonderzoeken op corrupte ambtenaren; degenen die voorzien in de vraag. Zij richt zich (vrijwel) niet op de achterliggende criminele onderwereld van waaruit die vraag ontstaat. De opsporing en aanpak van specifiek de corruptiebroker is tot op heden bij geen enkele partij formeel belegd. Dat is niet omdat corruptiebrokers 'slechts' bemiddelen en dus niet strafbaar zouden zijn. Integendeel, ook corruptiebrokers kunnen veroordeeld worden voor hun betrokkenheid en wel vanwege ambtelijke omkoping. Het komt voor dat de Rijksrecherche in haar opsporingsonderzoeken naar



## De term 'ambtelijke corruptie' doet **niet altijd** een belletje rinkelen

ambtelijke corruptie ook de actieve omkopers betreft, maar dat gebeurt niet in alle gevallen. En dat terwijl ons brokeronderzoek bevestigt dat de onderwereld een structurele behoefte heeft aan informatie en diensten van corrupte ambtenaren.

Een corruptiebroker is dus een belangrijk aangrijpingspunt voor opsporing en interventie: als een corruptiebroker in het netwerk wegvalt, is het netwerk beschadigd. Bovendien kan vanuit de contacten van de corruptiebroker zicht ontstaan op enerzijds de verschillende personen in de onderwereld die hun vragen bij hem neerleggen en anderzijds de corrupte ambtenaren die hij nodig heeft om de benodigde informatie en diensten te leveren. Via de insteek op corruptiebrokerschap kunnen in potentie dus meerdere criminele samenwerkingsverbanden en meerdere corrupte ambtenaren worden opgespoord en aangepakt. Dit vraagt om een werkwijze waarin politie en Rijksrecherche nog meer dan nu al gebeurt, samen optrekken. •

7 Europol (2021)



## De dienstverlening van de corruptiebroker gaat **verder** dan **alleen** het verhandelen van informatie

# “Integriteit: niet het dagelijkse weerbericht maar het algemene werkklimaat”

IN GESPREK MET  
PAUL ENTKEN EN  
GORDINE VERHEES  
OVER DE ZORG  
VOOR INTEGRITEIT



Een warme donderdagmiddag kort voor de zomer. Nikita Rombouts en Guus Meershoek zitten samen met **Paul Entken** en **Gordine Verhees** in een collegezaaltje van de Politieacademie. De twee ervaren politieleidinggevenden van de landelijke kwartiermakersorganisatie Integriteit en Corruptie zijn de juiste partners voor een gesprek over de zorg voor integriteit. Ze zijn aan elkaar gewaagd, vullen elkaar aan, corrigeren elkaar en spreken elkaar soms tegen, waardoor het gesprek al gauw een hoge vlucht neemt. Belangrijke (hoe maak je discutabel gedrag bespreekbaar?) en maatschappelijke (hoe zorg je bij grote publieke opwinding voor leren en herstel van fouten?) aspecten passeren de revue.

### Wat heeft de kwartiermakersorganisatie sinds haar instelling allemaal in gang gezet?

**Paul:** “Er ligt een opdracht vanuit de korpsleiding, ingegeven door de bonden, het ministerie en de politiek, gericht op de zorg voor en afhandeling van integriteitstrajecten en hun ontwikkeling. Naar aanleiding van de *Review Interne Onderzoeken* en op aandrang van de politiek en de vakbonden, maar ook vanuit onszelf, hebben we gekeken naar die interne onderzoeken. Vervolgens kwamen uit opsporingsonderzoek van encrypt telefoonverkeer signalen over corruptie. Dat thema hebben we ook opgepakt. Bij het opstellen van een strategisch advies liepen we vervolgens tegen het lokettenlandschap in de sfeer van zorg, welzijn en integriteit aan. Het ene loket weet vaak niet wat het andere al in werking heeft gezet en samen houden ze soms elkaar ook een beetje in stand. Een medewerker weet vaak niet waar hij of zij met een hulpvraag terecht kan. Dit wilden wij, in samenwerking met onze partners, meer medewerkergericht maken en gebruiksvriendelijk organiseren. Inmiddels draaien vier pilots gericht op een duidelijkere doorloop en aanpak vanuit een centraal loket. Verder is binnen elke eenheid bij VIK een onderdeel *triage* ingericht om vanuit meer perspectieven naar meldingen te kijken. Mede met het oog op de menselijke maat en om het verdere verloop af te stemmen kunnen deskundigen bij de weging van meldingen aansluiten. Helder is dat we proberen te verbeteren waar nodig, maar dat het niet noodzakelijk is dat wij dit ook gaan doen. Samenwerking, borging en draagvlak verdienen veel aandacht. Meer concreet hebben wij regie gevoerd over de uitvoering van de aanbevelingen van de *Review Interne Onderzoeken*. Binnen de eenheden zijn



“We moeten het **besef voeden** dat er heel **veel goede** collega's rondlopen”

veel collega's aan het werk geweest om de aanbevelingen vorm te geven en te implementeren. Zoals triage, registratie en monitoring, kaders en richtlijnen. Veel zit nog in de ontwikkelfase, zoals een opleiding voor leidinggevenden, adviezen in relatie tot zorg voor en recht van betrokkenen en de roadmap preventie. Binnen de aanpak Corruptie zijn op een aantal onderwerpen pilots in aantocht. Verder zijn we samen met het programma Uitsluiting, Discriminatie en Racisme een campagne aan het ontwikkelen voor de politieorganisatie. Dat is globaal wat we doen.

De opdracht was het thema integriteit strategischer te positioneren, ook omdat er tussen de VIK-korpsstaf en de VIK-eenheden te weinig doorzettingsmacht en gezamenlijke ontwikkelgezindheid bestond. Het integriteitsbeleid is feitelijk prima: het kent gewoon een hele goede visie en duidelijke ambitie. Alleen moet het meer van de grond komen en handen en voeten krijgen. Triage, het landelijk Team Interne Onderzoeken (LTIO), meer eenduidigheid en verbeteren van registreren en monitoren van meldingen en onderzoeken, kennis van de beroepscode, zorg en recht voor betrokkenen, betere opleidingen; dat zijn voor ons allemaal zaken die we binnen het



#### Over de auteurs

Nikita Rombouts MSc is wetenschappelijk onderzoeker aan de Politieacademie en leider van de onderzoekslijn integriteit van het Kenniscentrum Mens & politieorganisatie. Dr. Guus Meershoek is lector Politiegeschiedenis aan de Politieacademie en docent Bestuurskunde aan de Universiteit Twente.



## “We zijn in gesprek om de normering meer onder de aandacht te brengen”



stelsel Integriteit bij de kop pakken. Henk [van Essen] is de portefeuillehouder en namens de Korpsleiding proberen we dat meer te stroomlijnen en antwoord te vinden op de vraag wat de politie en de eenheden de komende jaren nodig hebben op het gebied van integriteit, met aandacht voor zes leidende principes: lerend vermogen, professionele maat, transparantie, eenduidigheid, rechtvaardigheid en de menselijke maat.”

**Gordine:** “Laten we de eenheden niet tekort doen, want er worden echt hele interessante initiatieven ontplooid, zoals het reflecteren op zaken, meedenken in casuïstiek om zaken te voorkomen, maar ook het houden van een rechte rug en het maken van zorgvuldige wegen. Ons uitgangspunt is: daar waar nodig komt iets nieuws, elders vullen we aan, en zo mogelijk maken we gebruik van het bestaande.”

### Hoe urgent zijn eigenlijk al deze vernieuwingen?

**Paul:** “Waar ik mij géén zorgen over maak, is de aandacht in de organisatie voor integriteit. Integriteit is een belangrijk fundament van ons handelen en zal altijd aandacht nodig hebben. Maar in wát we doen, mag wel meer continue aandacht en samenhang komen. Daar zitten soms zorgelijke kwesties. Uit de *Review Interne Onderzoeken* hebben we geleerd wat beter moet. Dat repressieve gedeelte zit nu wel op het goede spoor. Maar in de preventie en pro-actie valt nog veel winst te behalen. Leren we wel genoeg van interne onderzoeken? Krijgen onze mensen, als ze gestraft zijn, tijd om te herstellen en te leren? Niet-integer gedrag betekent namelijk niet meteen dat je niet integer bent. In niet-integer gedrag zitten verschillende gradaties. Als je niet weet dat je je op een bepaalde manier hoort te gedragen, zul je het niet voelen als je niet-integer gedrag vertoont. Je morele kompas speelt een belangrijke rol. We tillen het al gauw op naar een formeel

niveau, vinden er wat van en straffen het dan af, maar het hoort in de mens zelf te zitten. De ontwikkeling van dat morele kompas vraagt aandacht.”

**Gordine:** “Integriteit is gewoon de basis van je hele handelen. Op preventie en het weerbaar maken van je medewerkers moet nu het accent liggen. Interne onderzoeken moeten het sluitstuk zijn van de zorg en aandacht voor integriteit. We hebben de beroepscode en themabladen. Daarmee kun je weten wat er van je verwacht wordt. Hoe gedraag je je? De zachte maar ook de harde kant van je vak. Maar vaak liggen die stukken in de la of in de kast. Ze zijn er echter opdat je telkens even wakker geschud wordt: wat is de legitimiteit van mijn optreden? Als we aan de voorkant winst boeken, hoeven we ons over de repressie minder zorgen te maken. Kortom: de beroepscode en de themabladen moeten we meer laten leven met elkaar, op de werkvloer. Dat proberen we nu vorm te geven. Met het programma Uitsluiting, Discriminatie en Racisme trekken we nauw op en we zijn in gesprek om de normering meer onder de aandacht te brengen, het gesprek daar met elkaar over te voeren en de naleving te verzekeren.”

**Paul:** “De overkoepelende visie is simpel: het weerbaar maken van je mensen en je organisatie. Maar het is wel verdomd ingewikkeld om dat naar de voorkant te krijgen.”

**Gordine:** “En die loketten bijvoorbeeld beter te laten samenwerken. In de veelheid raken we wat verloren.”

**Paul:** “Wat wij eigenlijk voor ogen hebben, is iets dat onafhankelijk in nevenschikking ten opzichte van de eenheden kan bijdragen in die onderzoeken en daarop kan toezien: de compliance, en dat aan de andere kant gewoon gezamenlijk beleid en ontwikkeling neerzet en monitort en de weerbaarheid en preventie verder vorm geeft.”

### Integriteit moet toch primair op de werkvloer tot stand komen. Hoe zit het daarmee?

**Paul:** “Als ik vier jaar geleden in een districtsmanagementteam een kwestie besprak en vroeg of zoiets ook elders speelde, kreeg ik meestal als antwoord: ‘Dat speelt bij mij niet.’ Later kreeg ik dat antwoord niet meer, want toen bleek het bij nagenoeg iedereen te spelen. Er

was iets omgeslagen in het durven erkennen en bespreekbaar maken. Dat is waar we naartoe willen. Dat kost tijd, veiligheid, helderheid en voorbeeldgedrag. Ik kreeg te horen: 'Wij sluiten hier niemand uit.' Ik zei: 'O nee, wat is dat dan?' En kreeg dan te horen: 'O ja, dat is eigenlijk ook uitsluiting.' Ik zie nog wel dat iemand iets niet aan zijn leidinggevende durft te vertellen. Hij denkt: dan ga ik alweer deze week naar mijn leidinggevende, dat is niet zo goed voor mijzelf. Er is soms schroom om je kwetsbaar op te stellen. Natuurlijk heb je met de één een klik en met de ander niet. Daar moeten we niet ingewikkeld over doen. Maar zoek dan iemand waar je je wel senang bij voelt. Er zijn namelijk mogelijkheden genoeg om je verhaal te doen, zoals bij een andere leidinggevende, bij vertrouwenspersonen of bij maatschappelijk werk of een geestelijk verzorger. We beseffen dat het lang niet altijd gemakkelijk is om iets bespreekbaar te maken, maar we zien wel een kentering in bewustzijn."

**Gordine:** "De vraag is of het tégen iemand ingaan, of het je leidinggevende lastig vallen is. Dat je iemand aanspreekt, of dat je gewoon een vraag stelt en verduidelijking vraagt."

**Paul:** "Daar heb je wel een zekere mate van professionaliteit en een veilige werkomgeving voor nodig."

**Gordine:** "Jawel, maar we roepen de hele tijd: we moeten elkaar aanspreken. Maar in 'aanspreken' zit een oordeel, terwijl je ook kunt zeggen: we moeten elkaar vaker bevragen, zonder er meteen een oordeel aan te plakken, meer nieuwsgierig zijn naar wat echt bedoeld wordt, waar opmerkingen of gedragingen vandaan komen. Dan krijg je heel andere gesprekken."

**Paul:** "Mooi!"

**Gordine:** "Het hangt er ook wel van af waar jij persoonlijk gevoelig voor bent. Ik ken jonge collega's die echt de meest heftige dingen durven te zeggen. Dat je denkt: wow! Maar ik wil juist een appel op de collega's doen om integriteit niet als heel groot begrip te zien, iets met interne onderzoeken et cetera. Maar in eerste aanleg als iets wat op diverse manieren hanteerbaar is, als iets eenvoudigs of iets wat je als team kunt benaderen. Er zijn collega's die te gemakkelijk zeggen: 'Het speelt bij mij in het team niet, ik herken het niet', zoals Paul net benoemde. Dat kan in mijn bescheiden optiek niet. Ik heb elke dag dilemma's: 'Zeg ik er iets



“Het **integriteitsbeleid** kent gewoon een hele goede **visie** en duidelijke **ambitie**”

van of zeg ik er niks van? Heb ik dat wel goed gezien? Hoe zit ik er zelf in?' Goh, ik maak een fout grapje. Dat moet ik de volgende keer laten. Naar die houding wil ik toe. Naar een groter bewustzijn en grotere bespreekbaarheid en transparantie om te kunnen leren en ja, soms ook wel degelijk om te corrigeren."

**Paul:** "Onze inspanningen zijn zoveel mogelijk op de mens gericht, op preventie en op het vergroten van bewustzijn. Want wij zijn af en toe een hele hardvochtige organisatie. Als je ziet hoeveel tijd die interne onderzoeken kosten. Mensen worden buiten functie gesteld, moeten hun telefoon inleveren. Je kunt als buitenstaander worden behandeld. Terwijl je je kapot bent geschrokken of spijt voelt en je bewust bent geworden van je handelen. Het heeft zoveel impact op jezelf, op je familie, op je omgeving. Wij dienen daar wel heel zorgvuldig in te handelen. Vanuit de onafhankelijke rol van VIK, maar zeker in combinatie met goede





## “Vraag aan de leidinggevende: wat heb jij gedaan om de betrokkene te helpen?”

personeelszorg. Daarbij is triage enorm belangrijk: is de onderzoeksvraag goed gesteld? Wat is er aan de hand? Wat hoort erbij? Wie is belangrijk om aan tafel te hebben vanuit deskundigheid? Wat ga je onderzoeken? Hoe pak je het aan? Hoe doe je aan herstel? Hoe leren we ervan? Wat leert het team? Er valt namelijk veel te leren uit situaties, meer dan strafoplegging. ‘VIK is schrik’, dat is soms nog het imago waar de VIKs tegenaan lopen. Heel raar, want als mensen met VIK te maken hebben gehad of met de Rijksrecherche, zeggen ze meestal: het viel eigenlijk wel mee. Natuurlijk kan het weleens verkeerd lopen, maar het mag helder zijn dat de leidinggevenden en de VIKs in hun onderzoeken oog voor de mens en de omstandigheden als uitgangspunt zouden moeten hebben. De VIKs richten zich op het verder ontwikkelen van de integriteitsfunctie, waarvan het vergroten van het leervermogen en het in het leven roepen van een preventiecoördinator een mooi voorbeeld is.”

### **Maar is het niet zo dat, als het van zulk bevragen afhangt, leidinggevenden meestal de dans ontspringen?**

**Gordine:** “Aan leidinggevenden wordt echt wel de vraag gesteld: wat heb jij gedaan om de betrokkene te helpen? Alleen al uit werkgeversverantwoording. Als je dan zegt: ‘Ja, maar van hem wist ik het wel. Hij was altijd al zo en ik moest wachten op het incident om de zaak aanhangig te kunnen maken.’ Dat argument is natuurlijk niet steekhoudend. Dat vraagt echt meer leiderschap en bewustzijn van werkgeversverantwoordelijkheid. Met zo’n collega had je prima ook vanuit zorg het gesprek kunnen aangaan. Je had kunnen zeggen: ‘Ik maak me zorgen over je. Is er iets aan de hand? Kunnen we iets voor je betekenen?’ Daarin de stap naar voren zetten hoort bij het leidinggeven. Neem de afhandeling van inbeslaggenomen goederen. Dat is lang ook een heel kwetsbaar

onderdeel geweest. Als leidinggevende hoor je te worden gevraagd: ‘Wat heb jij gedaan om te zorgen dat er op de juiste manier met in beslag genomen goederen werd omgegaan?’ Dus als er iets is weggenomen, is niet alleen de medewerker verantwoordelijk. Nee, werkgever, wat heb jij gedaan om dat te voorkomen? Integriteit raakt onze organisatie op alle lagen.”

**Paul:** “Dit punt is echt iets om eens goed over na te denken. Het is de bron van de tegeltjeswijsheid dat leidinggevenden in een aantal gevallen onvoldoende de werkgeversverantwoordelijkheid invullen. Daar wijst de ombudsman ook op.”

### **Tot slot: hoe overtuigen wij de buitenwereld, de media, dat we ontspringen goed aanpakken?**

**Gordine:** “Bij de geweldsaanwendungen heb je een commissie, met een interne voorzitter en diverse leden van binnen en buiten de organisatie die meepraten over de beoordeling. Dan komt er een advies dat naar de politiefchef gaat. Dat is voor mij geen verkeerd instituut, gezien vanuit transparantie en maatschappelijke relevantie. Ik zou het helemaal niet raar vinden als we het op den duur in die richting zoeken om nog meer een lerende organisatie te zijn, maar wel met normering en heldere kaderstelling. Het moet niet richting tuchtrecht gaan. We moeten niet de regie kwijt raken. En ook het besef meer voelen dat er heel veel goede collega’s rondlopen en dat dan vooral ook delen!”

**Paul:** “Wat mij op dit punt zorgen baart, is dat we heel veel over het weerbericht spreken en niet over het klimaat. We zijn heel erg gericht op incidenten. Daar worden we ook over ter verantwoording geroepen in de media. Terwijl ik zou willen bewegen naar een ethisch, veilig en gewenst werkklimaat. We hebben nog een lange weg te gaan, maar moeten niet zoveel bij het weerbericht blijven hangen. Dat weerbericht wordt elke dag door iedereen bekeken, maar laten we het niet zo leidend maken. Want als je alleen maar reageert, ga je het altijd verliezen. Altijd! De kunst is om op andere momenten een stevige communicatiestrategie te hebben, met een paar goede ambassadeurs en een goed verhaal. Bij een incident kan je dan terugverwijzen naar dat verhaal over kunnen en mogen leren van fouten en kun je sneller uit het incident zijn.”

*Hendrik-Jan Talsma*

*Ombudsfunctionaris politie*

*en lid van de Eerste Kamer namens de ChristenUnie*



Foto: Wouter Muskee

## Integriteit verplicht

In weerwil van het gezegde ‘met boeven vang je boeven’ vraagt het werken bij de politie van iedere medewerker een hoge mate van professionele en persoonlijke integriteit. Het bewaken van deze integriteit en het tegengaan van corruptie is dan ook terecht een belangrijk speerpunt van de Nationale Politie. De relevantie en effectiviteit van politiewerk staat of valt immers met de betrouwbaarheid van de politie. Niet-integer gedrag van politiemensen is de bijl aan de wortel van die betrouwbaarheid. Daarom is het goed dat de Nationale Politie werk maakt van het verhogen van het bewustzijn op dit punt. Daarnaast wordt niet-integer of zelfs corrupt gedrag van politiemensen heel terecht serieus opgepakt en waar nodig bestraft. Het bewaken van integriteit als kernwaarde is en blijft ook in de toekomst voor de Nationale Politie een belangrijke opgave. De afdelingen Veiligheid, Integriteit en Klachten bieden op dit thema preventieve programma's aan en voeren ook de daadwerkelijke onderzoeken naar mogelijke integriteitsschendingen uit. Daarbij ligt voor de politieorganisatie de integriteitslat natuurlijk niet lager dan voor medewerkers. Ook hier moet integriteit als een kernwaarde worden gezien. Medewerkers die voorwerp van onderzoek worden, moeten dus kunnen rekenen op een voortvarend, gedegen, zorgvuldig en controleerbaar onderzoek waarin alle betrokken belangen meewegen. Dat is geen luxeproduct, maar een basisvoorwaarde. Net zoals sociale veiligheid, interne geloofwaardigheid en de betrouwbaarheid van de organisatie basisbehoeftes zijn van politiemensen die betrokken en integer hun soms ontzettend moeilijke taak verrichten. In de afgelopen jaren heeft de Ombudsfunctionaris politie meerdere malen aandacht gevraagd voor de wijze waarop het korps soms omgaat met integriteits-

De verbeter-  
slagen die in gang  
zijn gezet, vinden maar  
langzaam hun weg  
in het  
gehele korps

onderzoeken. De politie voerde een interne review uit naar dit thema en in het najaar van 2021 volgde een programmaplan om korpsbreed aandacht te geven aan en verbeteringen door te voeren in de integriteitsonderzoeken in het korps.

Desondanks werd de Ombudsfunctionaris politie ook in 2022 verschillende keren geconfronteerd met onwenselijke aspecten van integriteitsonderzoeken, zoals vermenging van strafrecht en bestuursrecht, onredelijk lange en onverklaarbare doorlooptijden, gebrek aan contact en zorg door leidinggevenden, maar ook overmatige juridisering en complicering. Aandacht voor leiderschap, triage, opdrachtafbakening, preventie en het leren van eerdere casuïstiek krijgen, zoals eerder al gesignaleerd, helaas nog niet overal voldoende prioriteit. De verbeterlagen die in gang zijn gezet, vinden maar langzaam hun weg in het gehele korps. Politie mensen komen hierdoor soms onnodig in het nauw en ook de organisatie raakt erdoor beschadigd. Dit vraagt echt om meer urgentie. Vanuit het bureau Ombudsfunctionaris politie zullen we dan ook de ontwikkelingen op dit terrein de komende tijd kritisch blijven volgen en waar mogelijk, vanuit onze onafhankelijke positie, bijdragen aan het versnellen van de noodzakelijke verbeteringen op dit thema. Medewerkers die in de knel zijn geraakt of dreigen te geraken, kunnen zich melden bij de Ombudsfunctionaris politie via [ombudsfunctionarispolitie@caop.nl](mailto:ombudsfunctionarispolitie@caop.nl) of via het telefoonnummer 070-3765735. De Ombudsfunctionaris politie kan dan, waar nodig, onafhankelijk onderzoek doen, bemiddelen en adviseren. •

# RECENSIES OVER ACTUELE PUBLICATIES



BOEK

## Het trendbeeld van de eenheid Amsterdam

**M. van Bavel, C. van Sambeek & S. ter Woerds (2023).** *Een kwestie van balans. Het trendbeeld van de eenheid Amsterdam: vooruitkijken naar en anticiperen op het jaar 2027.* Amsterdam: Politie, eenheid Amsterdam, Dienst Regionale Intelligence Organisatie, Team Analyse & Onderzoek, 21 pagina's



In deze recensie wil ik graag aandacht vragen voor een groep politieonderzoekers die mijn inziens te weinig op het netvlies staat als het gaat om politie en wetenschappelijk onderzoek. Het gaat om de onderzoekers werkzaam bij de afdelingen analyse en onderzoek aan de eenheden. Zij verrichten serieus onafhankelijk en relevant wetenschappelijk onderzoek vanuit een insiderspositie; ze kennen de organisatie op hun duim, hebben toegang tot de organisatie en haar medewerkers en kennen de politiedata en hun beperkingen. Ze leveren een niet te verwaarlozen bijdrage aan de kennisintensieve organisatie die de politie tegenwoordig is en aan het wetenschappelijk politieonderzoek.

Voor de eenheid Amsterdam levert Analyse en Onderzoek al vijf jaar ieder jaar een compact trendbeeld op. In 2023 is gekozen voor een analyse van de vijf opvolgende trendbeelden (2018 t/m 2022), maar vooral en in de eerste plaats het verhaal van de werkvloer. Er zijn tal van brainstormsessies gehouden met medewerkers vanuit de hele eenheid alsook gemeente, OM en andere relevante partners zoals het RIEC. Kernvraag was: welke trends zijn bepalend voor de toekomst van het politiewerk en wat voor politie hebben we nodig om deze het hoofd te kunnen bieden?

Waar toekomstvisies vaak uitblinken in vaagheid, is dit trendbeeld heerlijk concreet. Het geeft in vogelvlucht de highlights weer van de eenheid Amsterdam in 2022, zoals de gijzeling in de Apple Store. Vervolgens worden achtereenvolgens de zeven belangrijkste trends op twee A4's beschreven inclusief verwachtingen voor en

anticiperen op 2027. Het trendbeeld biedt geen abstracte vergezichten en vage taal, maar wel een knappe weergave en analyse van welke ontwikkelingen politiemedewerkers vanuit hun dagelijks werk signaleren en belangrijk vinden en wat nodig is voor de toekomst.

Ik beperk mij hier tot enkele bevindingen die mij aanspreken. De digitale stroomversnelling is en blijft volgens politiemedewerkers de meest bepalende trend voor de toekomst. De politie loopt achter en dat zal ondanks investeren zo blijven. Dat is bekend, een interessante notie vind ik dat politie zal moeten leren omgaan met die achterstand. In een situatie waar veiligheid van iedereen is maar de bal vaak als eerste bij de politie ligt en problemen steeds complexer worden, is samenwerken met publieke en private partijen essentieel, maar ingewikkeld. Denk aan zorg & veiligheid; politiemedewerkers vinden het grootste probleem voor de toekomst dat de politie niet als eerste aan zet hoort te zijn in de zorg voor kwetsbare personen, maar dat nu vaak wel is. Tot slot aandacht voor het capaciteitsgebrek, de werkdruk en het welzijn van medewerkers: een pleidooi voor vrije ruimte en een meer gedifferentieerde politie. Het werk is zo veelzijdig en complex geworden dat je dat niet meer in een persoon kunt verenigen.

Voor alle politiemedewerkers hebben onderzoekers een aanvullend dialogodocument gemaakt. Uit de gesprekken volgde als vanzelf een rode draad in zes thema's over wat belangrijk is voor het politiewerk van de toekomst. Dit document is voor politiemedewerkers opvraagbaar bij [maud.van.bavel@politie.nl](mailto:maud.van.bavel@politie.nl).

Waar  
toekomstvisies  
vaak uitblinken  
in vaagheid,  
is dit  
trendbeeld  
heerlijk  
concreet



Recensent dr. mr. **Barbara van Caem** is hoofd van de cluster wetenschap bij de Landelijke Portefeuille Gebiedsgebonden Politie.



# Anticorruptiebeleid in Europa

Hoe is het anticorruptiebeleid in Europa ingericht? En kan Nederland van anticorruptiebeleid in andere EU-lidstaten leren? Om hier inzicht in te krijgen is in dit artikel gekeken naar (internationale) onderzoeken en het recent verschenen handboek van de Europese Commissie waarin anticorruptiebeleidsinitiatieven in EU-lidstaten in kaart zijn gebracht.

**Corruptie** is een ernstig probleem voor alle lidstaten. Voor de Europese economie worden de kosten door corruptie geschat op honderdtwintig miljard euro per jaar. De Europese Unie besteedt daarom veel aandacht aan de bestrijding van corruptie en georganiseerde misdaad waarbij samenwerking en uitwisseling van informatie hoog op de agenda staan. Samenwerking tussen EU-lidstaten, rechtshandhavinginstanties en andere relevante actoren wordt bevorderd door het delen van informatie en *good practices*, maar ook door het ontwikkelen van gemeenschappelijke benaderingen om grensoverschrijdende criminaliteit aan te pakken. Zo fungeert Europol als een centraal knooppunt voor de uitwisseling van informatie tussen politiekorpsen van lidstaten. Volgens het EU-agentschap wordt corruptie in bijna zestig procent van de activiteiten van de georganiseerde misdaad gebruikt. Door middel van het analyseren van informatie kunnen corruptiegerelateerde misdrijven worden gedeeld en grensoverschrijdende corruptienetwerken opgespoord en bestreden. Europol biedt vervolgens operationele ondersteuning aan lidstaten, onder andere, door het coördineren van gezamenlijke onderzoeken. Een belangrijke focus van het agentschap is dan ook het bestrijden van corruptie in Europese havens, zoals Rotterdam, Antwerpen of Algeciras.

## EU-anticorruptierichtlijn

Specifiek is in de EU een betere integriteitscultuur nodig. Dit is mogelijk door de preventie van corruptie te integreren in het ontwerp van EU-beleid en programma's, en door lidstaten actief te ondersteunen bij de ontwikkeling

van een krachtig corruptiebestrijdingsbeleid en robuuste anticorruptiewetgeving. Ook een doorgedreven risicoanalyse en – al is dat nog toekomstmuziek – een EU-anticorruptiestrategie kunnen raad brengen. Door middel van een nieuwe anticorruptierichtlijn wil de Commissie onder andere alle corruptiedelicten en sancties binnen de lidstaten gelijkertrekken en ervoor zorgen dat alle instellingen in de strijd tegen corruptie over voldoende middelen, getraind personeel én de noodzakelijke procedures beschikken om criminel effectief te vervolgen. De Europese Commissie heeft ook richtlijnen aangenomen om het witwassen van geld en de financiering van terrorisme tegen te gaan. Deze richtlijnen verplichten banken om strenge controles uit te voeren om verdachte transacties op te sporen en te rapporteren. Daarnaast bestaan richtlijnen omtrent de bescherming van klokkenluiders die ondersteuning bieden bij het opzetten van gemakkelijke en toegankelijke meldingskanalen, verplichting tot geheimhouding en een verbod op represailles tegen klokkenluiders.

## Bestrijden van corruptie

De Europese Commissie publiceert ook jaarlijks een rapport over de corruptiebestrijdingsinspanningen in lidstaten en beoordeelt de vooruitgang van landen bij het voorkomen en bestrijden van corruptie. Daarnaast geeft het aanbevelingen en bespreekt deze met de besluitvormers in de Europese hoofdsteden. De aanbevelingen van de Commissie voor Nederland, bijvoorbeeld, focussen zich op het domein van politieke integriteit. Ook infiltratie en de rol van de georganiseerde misdaad



### Over de auteurs

Mike Beke PhD is als principal consultant werkzaam bij Ecorys en is teamleider Security & Justice.

Tessa Huis in 't Veld MA is beleidsonderzoeker bij Ecorys.



# De Europese Commissie heeft richtlijnen aangenomen om financiering van terrorisme tegen te gaan

## Bronnen

- 2022 Rule of Law Report, [https://commission.europa.eu/publications/2022-rule-law-report-communication-and-country-chapters\\_en](https://commission.europa.eu/publications/2022-rule-law-report-communication-and-country-chapters_en)
- Ambtelijke corruptie, <https://www.rijksrecherche.nl/onderzoeken/ambtelijke-corruptie>
- Corruption Perceptions Index (CPI, 2022)
- CPI (2022). Trouble at the top, <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2022-trouble-at-the-top>
- CPI 2022 for Western Europe & EU. Undue influence and fragmented anti-corruption measures hurt progress, <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2022-western-europe-eu-corruption-undue-influence-hurt-progress>
- CPI: corruptiebestrijding stagneert wereldwijd; Nederland blijft een obstakel in aanpak. TI-NL roept Kaag en Hoekstra op actie te ondernemen, <https://www.transparency.nl/nieuws/2022/01/cpi-corruptiebestrijding-stagneert-wereldwijd-nederland-blijft-een-obstakel-in-aanpak-ti-nl-roept-kaag-en-hoekstra-op-actie-te-ondernemen/>
- Europese Commissie (2022). Werkdocument van de diensten van de commissie verslag over de rechtsstaat 2022 landenhoofdstuk over België, [https://commission.europa.eu/system/files/2022-07/9\\_1\\_193972\\_coun\\_chap\\_belgium\\_nl.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-07/9_1_193972_coun_chap_belgium_nl.pdf)
- Europese Commissie (2022). Werkdocument van de diensten van de commissie verslag over de rechtsstaat 2022 landenhoofdstuk over Zweden, [https://commission.europa.eu/system/files/2022-07/61\\_1\\_194050\\_coun\\_chap\\_sweden\\_en\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2022-07/61_1_194050_coun_chap_sweden_en_0.pdf)

bij corruptieverschijnselen worden steeds meer erkend in dit Rechtsstaatrapport.

## Corruptie in Nederland

In Nederland is de invloed van corruptie op de overheid de afgelopen jaren steeds zichtbaarder geworden. Criminelen schuwen niet om legale partijen te beïnvloeden om gebruik te maken van hun diensten en zijn in staat om hiervoor zwaar geweld toe te passen. Denk aan de gemeenteambtenaar die wordt omgekocht voor het leveren van paspoorten, de politieagent die in ruil voor geheime informatie duizenden euro's aan steekpenningen aanneemt of de havenarbeider die (onder bedreiging) criminelen toegang geeft tot vitale infrastructuur. Volgens de Rijksrecherche is het omkopen van ambtenaren een verdienmodel geworden in het criminele milieu. Het beïnvloeden of onderdrukken van ambtenaren en bestuurders door criminelen is een toenemend risico voor onze samenleving en rechtsstaat. Echter ontbreekt het in Nederland aan een overkoepelend beeld van de risico's die dit met zich meebrengt en missen we kennis over de beschikbare effectieve (beleids)instrumenten om deze dreigingen tegen te gaan. Dit is dan ook onderwerp van discussie voor onderzoekers, besluitvormers en activisten vanuit het maatschappelijk middenveld.

Terwijl Nederland nog in de wereldwijde top 10 staat van minst corrupte landen, scoort het vorig jaar de slechtste score ooit in de jaarlijkse Transparency International Corruption Perceptions Index (CPI). Ook meer dan de helft van de Nederlandse bevolking denkt dat corruptie in Nederland de afgelopen drie jaar is toegenomen. Eén van de mogelijke verklaringen die worden genoemd, is het niet beschikken over adequate maatregelen op het gebied van (politieke) integriteit en de noodzaak om juridische vervolging te verbeteren. Ook de integriteit van de politie

zelf blijft een cruciaal gegeven – verschillende nationale politiekorpsen, waaronder de Nederlandse Politie, plaatsen politie-integriteit hoger op de agenda. Maatregelen – zoals duidelijke regels en tracking rond de toegang tot gevoelige informatie en databases tot duidelijke gedragsregels of een screening tijdens de carrière – dienen een juiste balans tussen efficiënt politiewerk, respect voor de persoonlijke levenssfeer en het voorkomen van corruptie te vinden.

## Een grensoverschrijdend probleem

Niet alleen Nederland kent dit probleem. Veel landen slagen niet om corruptie een halt toe te roepen. Al meer dan tien jaar lijkt de vooruitgang op het gebied van anticorruptiebeleid in de meeste landen te stagneren. Landen met een geavanceerde economie, waarvan vaak wordt aangenomen dat ze weinig corruptie kennen, zijn nog steeds zeer kwetsbaar. Ook in andere landen komt het fenomeen van infiltratie en corruptie, gelieerd aan de georganiseerde misdaad, naar voren – denk maar aan België of Zweden.

Landen met een geavanceerde economie zijn daarnaast vaak zwak in het tegengaan van grensoverschrijdende corruptie. Zo wordt Nederland gezien als een land met weinig corruptie, maar tegelijkertijd als één van de belangrijkste schakels in de internationale drugsindustrie. Hoewel de anticorruptie-rankings niet aangeven of en in welke mate grensoverschrijdende corruptie (zoals het omkopen van buitenlandse ambtenaren of het witwassen van criminele winsten) door landen wordt gefaciliteerd, concludeert Transparency International dat Nederlandse financiële structuren een obstakel blijven in de aanpak van corruptie wereldwijd. Dit heeft ermee te maken dat landgrenzen in de internationale criminaliteit steeds vaker vervagen. Het op lokaal en nationaal toelaten van criminele inmenging vergroot de macht en destructieve geopolitieke ambities van de criminele netwerken.

## Kunnen EU-lidstaten van elkaar leren?

Met het oog op nader onderzoek over de beschikbare effectieve (beleids)instrumenten om corruptie tegen te gaan heeft de Europese Commissie dit jaar een handboek gepubliceerd waarin anticorruptiebeleidsinitiatieven in EU-lidstaten in kaart zijn gebracht. Dit is een eerste poging tot het creëren van een overzicht van beschikbare gevestigde en vernieuwende (beleids)instrumenten die nuttig bleken bij het

oplossen van problemen in verband met politieke of bestuurlijke corruptie voor economisch gewin. De Europese voorbeelden laten zien dat inspanningen op het gebied van corruptiebestrijding complex zijn en vaak niet lineair. Het overdragen van anticorruptiebeleid van de ene maatschappelijke en institutionele context naar de andere is dan ook niet eenvoudig en vereist dat met veel verschillende aspecten rekening wordt gehouden. Het handboek zorgt ervoor dat EU-lidstaten van elkaar kunnen leren doordat voorbeelden zo worden gepresenteerd dat ze overdraagbaar zijn naar verschillende situaties. De voorbeelden zijn onder te brengen in algemene anticorruptietrends: transparantie en open data, collectieve actie en integriteit, en anticorruptieorganisaties en -strategieën.

De meest voorkomende aanpak om corruptie tegen te gaan in EU-lidstaten is gebaseerd op de mechanismes van toenemende transparantie en open data. Deze zijn belangrijk om twee redenen. Ten eerste is transparantie vaak een voorwaarde voor andere mechanismes om corruptie tegen te gaan, zoals burgerbetrokkenheid en bestuurlijke verantwoording, die alleen mogelijk zijn met publiekelijk vrijgegeven en relevante informatie. Ten tweede zorgen dataficatie (= het proces waarbij informatie en activiteiten worden omgezet in digitale data) en technologische oplossingen er in toenemende mate voor dat met het beschikbaar maken van diverse datasets en registers ook corruptie kan worden tegengegaan. Open data opent dus mogelijkheden om corruptie tegen te gaan. Het brengt ook nieuwe uitdagingen en risico's met zich mee, zoals het waarborgen van de kwaliteit van de data, privacyproblemen, onvoldoende IT-expertise en training om digitale hulpmiddelen te kunnen blijven gebruiken. Een andere belangrijke uitdaging is dat de effectiviteit van digitale platformen vaak wordt ondermijnd door onderliggende wetgeving die bepaalde



## De komende jaren zullen we de nadruk moeten leggen op doeltreffendheid en doelmatigheid

groepen, bijvoorbeeld politieke partijen of kleine organisaties, vrijstelt van verplichtingen om relevante gegevens te publiceren.

Een voorbeeld is de data-analytics tool in Finland: The Harmaa (Grey)-project is een innovatief voorbeeld waar wets-handhavingsinstanties door middel van data-analytics worden geholpen bij het verwerken van grote hoeveelheden data in handhavingssystemen en het identificeren van gevallen die nader onderzoek vereisen.

Een andere relevante trend is gericht op collectieve actie en op integriteit gebaseerde anticorruptielogica. Dit vormt een aanvulling op de controle en handhaving. Collectieve actie en integriteit zijn gericht op het creëren van voorwaarden waaraan partijen moeten voldoen om gelijke behandeling en kansen te creëren op de markt – het zogeheten 'level-playing field'. Met andere woorden, de anticorruptiemechanismen zijn gericht op bewustwording en werken toe naar integriteit als sociale norm, bijvoorbeeld door middel van gedragscodes, integriteitstraining of meldingsmechanismen voor klokkenluiders. De grootste uitdaging is dat ze, om effectief te zijn, verandering nodig hebben van de

### Bronnen (vervolg)

- Eurobarometer (2022). <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2658>
- Meer samenwerking Nederlandse en Belgische douane bij aanpak drugsmokkel, <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/01/10/meer-samenwerking-nederlandse-en-belgische-douane-bij-aanpak-drugsmokkel>
- Rijksrecherche ziet dat omkopen van ambtenaren verdienmodel is geworden, <https://nos.nl/artikel/2474403-rijksrecherche-ziet-dat-omkopen-van-ambtenaren-verdienmodel-is-geworden>

Ecorys is een internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Op het gebied van corruptiebestrijding ondersteunt Ecorys de Europese Commissie (DG Home) bij haar inspanningen. Ecorys beheert sinds 2019 een netwerk dat bestaat uit meer dan 54 lokale anticorruptiedeskundigen in verschillende EU-lidstaten alsook uit 10 deskundige adviseurs. Om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de EU-lidstaten brengen zij regelmatig verslag uit over de anticorruptie-ontwikkelingen in hun land. Ecorys ondersteunt de Europese Commissie

tevens bij het organiseren van workshops als onderdeel van het programma om ervaringen te delen op het gebied van corruptiebestrijding. Ecorys werkt aan het handboek in de strijd tegen corruptie.



Answering tomorrow's challenges today

organisatiecultuur, wat wellicht op veel weerstand kan stuiten. Daarnaast is het vaak moeilijk om bij het stellen van integriteitsnormen een middenweg te vinden tussen het bepalen van specifieke regels en het geven van algemene richtlijnen.

Een voorbeeld is de brede agendasetting voor anticorruptie in Zweden. De overeenkomst ter bestrijding van omkoping en corruptie (ÖMK) tussen de Zweedse Vereniging van lokale autoriteiten en regio's, werkgeversverenigingen en de vereniging van particuliere zorgaanbieders in Zweden is een voorbeeld van hoe je anticorruptie op de agenda kunt zetten in de zorgsector en door middel van integriteitsmaatregelen een enorm aantal medewerkers kan bereiken.

Tot slot bestaan ook de meer klassieke benaderingen, zoals anticorruptieagentschappen en -strategieën. Dit is een meer directe en systematische benadering van corruptiebestrijding. Anticorruptiestrategieën en speciale anticorruptieagentschappen vergroten niet alleen de verantwoordingsplicht, maar kunnen ook zowel voor de vervolging/repressie van corruptie als voor de preventie van corruptie voor regulering van belangenconflicten en monitoring zorgen. Uit een kwantitatieve analyse blijkt dat landen met een omvangrijke strategie en infrastructuur voor corruptiebestrijding stijgen in corruptiegerelateerde indexen, zoals de CPI. Tegelijkertijd moet dergelijke infrastructuur ook vooral functioneel zijn in het actief aanpakken en voorkomen van corruptie. Instrumenten en agentschappen die niet flexibel genoeg zijn, kunnen bijvoorbeeld moeite ervaren bij nieuwe fenomenen, zoals het tegengaan van corruptie gerelateerd aan de georganiseerde misdaad.

Een voorbeeld is het agentschap voor het tegengaan van systematische politieke corruptie op lokaal bestuursniveau in Spanje. The agency for the Prevention and Fight against Fraud and Corruption of the Valencian Region (AVAF) is een succesvol voorbeeld van een anticorruptiebureau op lokaal niveau met als doel om systematische politieke corruptie aan te pakken.

## Hoe kunnen we van elkaar leren?

Net als andere Europese landen met een geavanceerde economie lijkt Nederland het moeilijk te vinden om bij te dragen in de strijd tegen grensoverschrijdende corruptie. Omdat landgrenzen in de internationale criminaliteit steeds vaker vervagen en nationale of lokale corruptie een direct gevaar kan vormen voor de mondiale veiligheid, zien we dat het van steeds groter belang wordt om internationale en Europese samenwerking te verstevigen. Hoewel het overdragen van anticorruptiebeleid van de ene maatschappelijke en institutionele context naar de andere niet eenvoudig is, kan informatie-uitwisseling wel waardevol zijn voor beleidsmakers om de eigen inspanningen te beoordelen en te verbeteren. Wij zien dat Europese voorbeelden beleidsmakers kunnen helpen met concepten en ideeën om de eigen inspanningen te beoordelen en te verbeteren, maar ook uitvoerende organisaties kunnen inspireren in hun dagelijks werk. Alleen door informatie uit te wisselen en samen te werken lijkt op tijd te kunnen worden ingespeeld op de veranderingen in grensoverschrijdende corruptie modus operandi die plaatsvinden op het mondiale speelveld. Een goed voorbeeld is bijvoorbeeld de samenwerking tussen de Nederlandse en Belgische douane die essentieel is in de aanpak van drugssmokkel in de havens van Rotterdam en Antwerpen omdat criminelen de havens als één havengebied beschouwen. Daarnaast is in de afgelopen jaren uitvoerig onderzoek gedaan naar fenomenen rond georganiseerde misdaad en corruptie, met als gevolg een schat aan informatie over dader- en slachtofferprofielen, en de maatschappelijke en economische schade die dit met zich meebrengt. Dit heeft geresulteerd in talloze initiatieven waarbij (lokale) bestuurders, politie, justitie en sociale dienstverleners samenwerken om de problematiek aan te pakken. Tegen een achtergrond van toenemende zichtbaarheid van georganiseerde misdaad zullen we de komende jaren ook de nadruk moeten leggen op (de uitwisseling van) doeltreffendheid en doelmatigheid van deze initiatieven waarbij (lokale) bestuurders, politie, justitie en sociale dienstverleners samenwerken om de problematiek aan te pakken. Hopelijk kunnen we de komende tijd dan criminaliteit en gerelateerde corruptie tegengegaan. Niet alleen in Nederland, maar ook in onze directe Europese gemeenschap. •

Het *Handbook of good practices in the fight against corruption* kan worden gevonden via <https://op.europa.eu>.



*Dr. Peter Klerks*

*Docent aan de Politieacademie en  
Raadsadviseur Parket-Generaal,  
Openbaar Ministerie*

## Samen integer

**Corruptie** in de rechtshandhaving tegengaan is van eminent belang. Zware criminelen zien dreiging, geweld en corrumperting immers als effectieve methoden in hun bedrijfsvoering. Daarom moeten politiemensen en OM'ers die zware misdaad bestrijden, op hun werkgever kunnen rekenen voor rugdekking als het gaat om veiligheid en onderling vertrouwen. Hoe staat het dus met de corruptiebestrijding?

Over integriteitsincidenten wordt soms bericht en beleidsonderzoek leert het een en ander, maar een algeheel beeld ontbreekt. Vanwege de gevoeligheid misschien? Is er intern wel goed zicht? Nou, er zijn nog verbeterkansen.

Er gebeurt zeker wel wat aan preventie en bestrijding. De VIK-afdelingen die politie-interne integriteitsonderzoeken doen, zijn onlangs tegen het licht gehouden; daarop loopt nu een verbetertraject. Ook onderzoek van Smit et al. (2019) naar het lekken van vertrouwelijke politie-informatie leidde tot maatregelen. Vooral verontrustende signalen uit de cryptodata over corruptie in opsporing, toezicht en handhaving brachten de OM-top en korpsleiding in het geweer. Een speciaal corruptieteam is aan het werk gezet en de Rijksrecherche kreeg meer capaciteit. Het kabinet verkent hoe het anti-corruptiebeleid verder kan worden versterkt.

Onderzoek van Van Wijk et al. (2023) naar politie-integriteit wijst eens te meer op het belang van leiders die normen en waarden bevestigen, integriteitsrisico's snappen en zelf op hun gedrag worden aangesproken. Dat laatste zou nog niet altijd gebeuren. Veel geïnterviewde politiemensen bepleiten voorbeeldgedrag en betere verbinding met de werkvloer. Respondenten stellen integriteitsproblemen in de hogere rangen aan de orde, al zouden tegen leidinggevendenden weinig VIK-onderzoeken worden ingesteld. Cijfers ontbreken helaas. Een gemis, want autoritair leiderschap en een cultuur van vriendjespolitiek gelden als significante risicofactoren.

Al eerder benoemden politieonderzoekers corruptie primair als organisatieprobleem. Natuurlijk zijn

persoonlijke omstandigheden zoals financiële en relatieproblemen en PTSS evidente risicofactoren. Anticorruptiebeleid dat is gebaseerd op de 'rotte-appel-theorie' en daarbij de organisatiecultuur veronachtzaamt, heeft echter een bewezen negatieve impact op integriteit.

Daarom is een organisatiebreed beeld van ethische en integriteitsrisico's nodig. Dat is, mede vanuit

de zorgplicht, benoemd in de Gedragscode Integriteit Rijk, zelfs een werkgeversverantwoordelijkheid. Een

goede overheidswerkgever zorgt dus voor een weerbare en alerte organisatie met robuuste systemen, logging van bevestigingen, vier ogen waar nodig, zorgvuldige screening, alertheid op financiële problemen of druk, en sanctioneren ongeacht rang of positie.

Hij legt over die aanpak transparant verantwoording af. Dat geldt zeker niet

alleen voor de politie. Ook het openbaar ministerie, de rechtspraak, FIOD, Kmar, douane en andere sleutelorganisaties in de bestrijding van zware misdaad zijn op verbeterpunten in corruptiebeleid aan te spreken. Dat kan alleen op basis van een integraal, actueel en eerlijk integriteitsrisicobeeld. En ja, dat kan soms ongemakkelijk zijn.

Nederland wordt bij deze uitdaging gelukkig geholpen door een recent aangekondigde EU-richtlijn. De Europese Commissie wil corruptie beter voorkomen en bestrijden door onder meer training van ambtenaren (inclusief magistraten) en jaarlijkse statistische rapportage over strafbare feiten. Bij ons zouden wettelijke strafmaxima moeten worden verhoogd en strafbepalingen uitgebreid. Ook moet een preventieve anticorruptieautoriteit worden ingericht. Helder en op feiten gebaseerd beleid gaat zeker helpen om samen meer greep op corruptie te krijgen. •

**Helder**  
en op **feiten**  
gebaseerd **beleid**  
gaat helpen om samen  
meer **greep** op  
**corruptie**  
te krijgen

→ Reageren? [p.p.h.m.klerks@om.nl](mailto:p.p.h.m.klerks@om.nl)

# Integer handelen van politiemedewerkers

DE ORGANISATIECULTUUR VORMT HET MORELE KOMPAS

De samenleving stelt hoge eisen aan de integriteit van de politie vanwege haar vergaande taken en bevoegdheden. De politie heeft een voorbeeldfunctie; wanneer de politie anderen aan de regels houdt, moet de politie dat zelf ook doen. Bovendien beschikt de politie over het geweldsmonopolie en over politie-informatie. Informatie die voor het criminele circuit waardevol kan zijn. Niet voor niets is integer handelen een van de kernwaarden van de politie. Die kernwaarde heeft niet uitsluitend betrekking op de uitvoering van het werk, maar strekt zich ook uit tot het privéleven van de politiemedewerker.



## Over de auteurs

Dr. mr. Anton van Wijk is criminoloog en directeur van Verinorm.

Prof. mr. Marjan Olfers is hoogleraar Sport & Recht aan de VU en directeur van Verinorm.

Dr. Ard Barends is universitair docent criminologie aan de Universiteit Leiden. Prof. dr. Mark van Vugt is hoogleraar Organisationspsychologie aan de VU en Universiteit van Oxford en directeur van het Amsterdam Leadership Lab.

**Integer handelen** is een 24/7 aangelegenheid. De praktijk is echter soms weerbarstiger dan de theorie. De ontsleutelde EncroChat-berichten brachten bijvoorbeeld een corruptieprobleem aan het licht binnen de politiegedingen.<sup>1</sup> Niet alle integriteitsschendingen halen het nieuws. Normoverschrijdend gedrag van politiemensen in privétijd, denk aan het gebruik van een xtc-pil tijdens een festival, haalt niet vaak de krant, maar wordt uiteraard wel door de politie opgepakt en dat kan gevolgen hebben voor de betreffende politiemedewerker. Dit is en blijft een reactieve manier van optreden: de misdraging heeft dan al plaatsgevonden.

De politie wil meer handvatten aange-reikt krijgen om aan de voorkant van het probleem te komen. De kernvraag die zich voordoet, is of door middel van onderzoek inzicht gekregen kan worden in de factoren die samenhangen met de

mate van integer gedrag of zelfs dat gedrag kunnen voorspellen. Ofwel, wat zijn de determinanten van integer gedrag van politiemedewerkers? In opdracht van Politie & Wetenschap hebben we dit onderzocht.<sup>2</sup>

## Acht scenario's onder de loep

Anders dan het gangbare onderzoek naar integriteitsschendingen in Nederland is nu voor een andere insteek gekozen. We hebben een uitvoerige literatuurstudie gemaakt van de sociale psychologie, organisatiepsychologie en -sociologie om zicht te krijgen op factoren die samenhangen met (diverse vormen van) integer handelen. Dit heeft resulterend in een conceptueel model waarbij gekeken is naar factoren als persoonlijkheid, leiderschap, organisatieorganisatiecultuur en werkgerelateerd gedrag. Politie-integriteit duidt op het handelen volgens de regels, waarden en normen. Integer handelen is

voor dit onderzoek geoperationaliseerd door middel van acht scenario's die een situatie beschrijven en die hierna staan omschreven. Deze scenario's komen voort uit een Amerikaans onderzoek naar politieke integriteit en zijn voor ons onderzoek toegespitst op de Nederlandse situatie. Ook is gekeken naar contraproductief werkgedrag, zowel richting de organisatie als richting de collega's, omdat contraproductief gedrag kan duiden op niet integer handelen. Denk hierbij aan een collega belachelijk maken, discrimineren, langere pauzes nemen dan toegestaan of weinig moeite in het werk steken. Het onderzoek richt zich dus *niet* op het zoeken naar integriteitsschendingen of de individuele 'rotte appels' binnen de politie, maar op het beschrijven van de organisatiecultuur.

#### Scenario 1 – natrekken in politiesysteem

De minderjarige dochter van een politieagente heeft een nieuwe vriend. De agente komt erachter dat die vrienden heeft in het criminele circuit. Voor de zekerheid besluit zij de nieuwe vriend van haar dochter na te trekken in het politiesysteem.

- Hoe ernstig vindt u dit gedrag?
- Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?

#### Scenario 2 – dronken collega na ongeluk naar huis brengen

Om 2 uur 's nachts rijdt een politieagent tijdens zijn dienst met zijn patrouillewagen over een verlaten weg. Hij ziet een auto die van de weg is gereden en vastzit in een greppel. Hij nadert de auto en ziet zijn collega achter het stuur zitten. De collega is niet gewond, maar hij heeft duidelijk te veel gedronken. In plaats van melding of proces-verbaal op te maken van het ongeval en misdrijf vervoert hij zijn collega naar huis.

- Hoe ernstig vindt u dit gedrag?
- Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?

Er is een vragenlijst uitgestuurd (met scenario's zoals eerder beschreven) naar een steekproef van tien procent van het totale personele bestand, zowel naar executieve als naar



## In vrijwel **alle** interviews komt de **cruciale** rol van **leidinggevend** aan de orde

niet-executieve politiemedewerkers. Van de in totaal zesduizend aangeschreven politiemedewerkers hebben er 918 de vragenlijst volledig ingevuld, ofwel vijftien procent. De respons is representatief voor geslacht en regio. Er hebben in vergelijking met het totale personeelsbestand minder politiemedewerkers met een lage rang (aspirant, agent en hoofdagent) aan het onderzoek meegedaan en relatief veel operationeel experts.

Om zicht te krijgen op het huidige discours binnen de politie over integriteit en integer handelen zijn er ook een vijftigtal interviews gehouden met politiemedewerkers uit alle geledingen van de organisatie. Dat leverde kleurrijke beelden op van hoe zij naar integriteit kijken, wat hun ervaringen en visies daaromtrent zijn en hoe de organisatie daarmee omgaat.

#### Beelden uit de praktijk

Integer handelen is vaak een duidelijk geval van zwart-wit, ofwel goed of fout. Het verkopen van politie-informatie aan criminelen is niet geoorloofd en moet worden bestraft. Daarover is iedereen het eens. Er zijn ook grijze gebieden, aldus sommige politiemedewerkers, zoals het gebruik van softdrugs. Hoe gedacht wordt over integer handelen is afhankelijk van tijd en de opvattingen over wat wel en niet is geoorloofd, zo blijkt uit de voorbeelden die politiemedewerkers in de interviews aandroegen. Vroeger, en dat zeggen de oudere politiemedewerkers, was veel meer mogelijk, althans werden er gedragingen toegestaan die nu niet meer mogen. Het zoeken in de

- 1 Corruptie bij politie: niet alleen met verleiding, maar ook met bedreiging (nos.nl).
- 2 Anton van Wijk, Marjan Olfers, Mark van Vugt, Ard Barends. 'Moreel kompas. Een onderzoek naar de determinanten van integer handelen van politiemedewerkers'. *Politiewetenschap 129, Politie en Wetenschap*, Den Haag; Sdu Uitgevers, Den Haag 2023. Het rapport is gratis te downloaden als pdf of als E-book van de website [www.politiewetenschap.nl](http://www.politiewetenschap.nl).



## Meestal blijkt het lastig om **capaciteit duurzaam** de ruimte te geven om te werken aan **vernieuwing**

systemen naar het vriendje van de dochter is een bekend voorbeeld. De gesproken politiemedewerkers vinden het goed dat er meer aandacht is voor integriteitskwetsies, hoewel sommigen vinden dat het 'integriteitsdenken' te ver is doorgeschoten. De vraag of de politie een integere organisatie is, beantwoorden de meesten met 'ja', veelal gevolgd door een 'maar'. Er zijn enkele rotte appels die zorgen voor een smet op het politieblazoen. Ze doelen dan op de externe dimensie van integer handelen, bijvoorbeeld de verkoop van informatie aan criminelen. In de gesprekken is duidelijk geworden dat integriteit ook een politie-interne dimensie kent. Hoe gaat de organisatie om met de eigen medewerkers? Daar zijn politiemedewerkers kritisch op. Die kritiek is geuit in verschillende voorbeelden en komt erop neer dat er volgens de politiemedewerkers met twee maten wordt gemeten. De lagere rangen – zo is het beeld bij veel politiemedewerkers – krijgen bij de geringste misstap een VIK-onderzoek<sup>3</sup>, terwijl de leidinggevenden niet snel aan een dergelijk onderzoek worden onderworpen. Dat is waarschijnlijk een gechargeerde weergave van de werkelijkheid. Wel komt in vrijwel alle interviews de cruciale rol van leidinggevenden aan de orde. Cruciaal omdat leidinggevenden het goede voorbeeld moeten geven – en dat niet altijd doen door zelf niet-integer te handelen. Cruciaal ook omdat de leidinggevenden het onderwerp integriteit levend moeten houden en oog en oor moeten hebben voor de medewerkers die kwetsbaar kunnen zijn voor niet-integer gedrag. De formele leiding staat volgens de geïnterviewde politiemedewerkers te ver van de werkvloer en weet niet goed wat

daar leeft. Het gebrek aan openlijke waardering van de leiding kan op den duur leiden tot cynisme, iets wat we geregeld te horen hebben gekregen in de interviews. Transparantie en eerlijk leiderschap *met* gezag hebben volgens de gesproken politiemedewerkers een positief effect op het bespreekbaar maken van dilemma's en problemen en bevordert integer handelen. Het risico op niet-integer gedrag wordt vergroot door het ontbreken van een open aanspreekcultuur, die samenhangt met het (sterk) hiërarchische en bureaucratistische karakter van de politieorganisatie. Politiemedewerkers durven zich blijkens de interviews moeilijk kwetsbaar op te stellen, bang dat ze worden 'afgerekend'. Elkaar aanspreken op wangedrag gebeurt ook niet snel als men afhankelijk is van diezelfde collega en op wie men moet rekenen in gevaarlijke situaties. De uitkomsten van het hier beschreven kwalitatieve deel van het onderzoek sluiten aan op eerder kwalitatief onderzoek, waaruit eveneens blijkt dat politiemedewerkers wijzen op het belang van goed gedrag van de leidinggevende (de 'tone at the top').

### Onder de andere loep

De grote hoeveelheid ingevulde vragenlijsten biedt de mogelijkheid om statistische analyses te doen. Als eerste kunnen we verschillende groepen/onderwerpen onderscheiden, opgesplitst naar geslacht, leeftijd, opleiding, rang, brigadier, privé situatie, wel/niet werkzaam in de Randstad.

### Geslacht

Uit dit kwantitatieve onderzoek blijkt dat mannen die bij de politie werken gemiddeld meer persoonlijk contraproductief werkgedrag (een van de uitkomstmaten van niet-integer handelen) vertonen dan vrouwen. Een voorbeeld is 'iets kwetsends zeggen tegen iemand op het werk'. Op hun beurt zien de vrouwen die bij de politie werken de ernst van de voorgedragde gedragingen in de scenario's gemiddeld als ernstiger dan mannen. Beide groepen verschillen echter niet op de meldingsbereidheid. Zoals gezegd hebben de respondenten ook een persoonlijkheidstest ingevuld, de HEXACO. Vrouwen die bij de politie werken, hebben een hogere score dan mannen op integriteit, consciëntieusheid, emotionaliteit en extravertie. Op de dimensies openheid en verdraagzaamheid daarentegen verschillen zij niet van de mannen.

3 Ruim zeven jaar geleden zijn de afdelingen Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK) ontstaan, als opvolger van de bureaus interne onderzoeken. Elke eenheid (en het PDC) heeft een eigen VIK-afdeling. Daar werken in totaal circa vierhonderd medewerkers, van wie zo'n 130 zich bezighouden met interne/disciplinaire onderzoeken. Op jaarbasis gaat het om 500 tot 550 onderzoeken.



### Leeftijd

Uit de resultaten blijkt er ook een verschil tussen de diverse leeftijdsgroepen. Degenen die 45 jaar of jonger zijn, vertonen meer contraproductief werkgedrag dan de medewerkers die ouder zijn. Deze laatste groep beoordeelt de scenario's als ernstiger. De groep van 45 jaar en ouder scoort hoger op de persoonlijkheidseigenschappen integriteit en extraversie en lager op emotionaliteit en verdraagzaamheid dan de respondenten jonger dan 45 jaar.

### Opleidingsniveau

Wat opleidingsniveau betreft, zijn er ook enkele verschillen te zien. Laag-middelbaar en hoog opgeleide respondenten hebben vergelijkbare scores op contraproductief werkgedrag, maar hoger opgeleiden schatten de ernst van de scenario's erger in en hebben een grotere meldingsbereidheid dan de lager- en middelbaar opgeleiden. Deze eerste groep heeft gemiddeld een hogere score op openheid in vergelijking met de medewerkers die een lage en middelbare opleiding hebben. Op de overige persoonlijkheidseigenschappen verschillen de groepen niet.

### Rang

Er zijn ook verschillen te zien naar rang. We hebben onderscheid gemaakt tussen een rang tot en met brigadier en een rang vanaf inspecteur. De medewerkers met een lagere rang beoordelen de scenario's als minder ernstig



Het **ontbreken** van een **open aanspreekcultuur** hangt samen met het (sterk) **hiërarchische** en **bureaucratische** karakter van de politieorganisatie

en zouden misstanden minder snel melden. Er zijn geen verschillen wat betreft contraproductief werkgedrag. Degenen met een hogere rang zijn meer open voor ervaringen dan de politiemedewerkers met lage rang.

### Brigadiers

De brigadiers als groep genomen beoordelen in vergelijking met de overige medewerkers de scenario's (relatief) als minder ernstig en zullen misstanden minder snel melden. De groep brigadiers onderscheidt zich van de overige respondenten, namelijk een lagere score op openheid voor ervaringen en verdraagzaamheid.

## HEXACO

HEXACO staat voor de zes persoonlijkheidstrekken: Honesty-humility (Nederlands: integriteit; de mate waarin mensen oprecht, rechtvaardig en bescheiden zijn), Emotionality (emotionaliteit; de mate waarin mensen angstig, sentimenteel en empathisch zijn), eXtraversion (extraversie; de mate waarin mensen levendig zijn en in hoeverre zij sociaal het initiatief nemen), Conscientiousness (nauwkeurig; de mate waarin mensen bedachtzaam en perfectionistisch zijn), Agreeableness (vriendelijk; de mate waarin mensen zachtaardig en vergevingsgezind zijn) en Openness to experience (openheid voor ervaringen; de mate waarin mensen interesse hebben voor natuur, kunst en nieuwe ideeën).

Figuur: bron Wikipedia



## Privésituatie

Uit de literatuur en de interviews komt naar voren dat een problematische privésituatie (schulden, relatieproblemen) een risico kan zijn voor niet-integer handelen. De politiemedewerkers konden in de vragenlijst een cijfer geven (1-10) als beoordeling van hun privésituatie. De groep is in tweeën verdeeld: de respondenten die laag scoren (1-6) en degenen die hoog scoren (8-10). De resultaten laten zien dat beide groepen *niet* van elkaar verschillen qua contraproductief werkgedrag en de beoordeling van de scenario's. Degenen die een hoge beoordeling geven voor hun privésituatie zijn extravertter dan de andere groep en scoren lager op emotionaliteit.

## Randstad

Tot slot gaan we in op het onderscheid tussen de eenheden uit de Randstad (Amsterdam, Den Haag en Rotterdam) en de andere eenheden in Nederland. Uit enkele interviews kwam naar voren dat er door culturele verschillen tussen de eenheden in de praktijk ook anders wordt omgegaan met het onderwerp integer handelen. Uit de analyses blijken er geen verschillen te zijn wat betreft de scores op de scenario's en contraproductief werkgedrag. Evenmin zijn er qua persoonlijkheidseigenschappen verschillen te zien tussen de medewerkers die in de Randstad werkzaam zijn en degenen die elders in het land werken. De beschikbare data bieden tevens de mogelijkheid om complexere statistische analyses te doen. Door middel van regressieanalyses hebben we getracht voorspellende factoren te vinden voor integer handelen (hier geoperationaliseerd aan de hand van contraproductief werkgedrag (organisatie en persoon) en scenario's (ernst en meldingsbereidheid)). Uit de vier regressieanalyses komen drie kernbevindingen naar voren:

1. De persoonlijkheidskenmerken integriteit en consciëntieusheid zijn positief van invloed op de uitkomstmaten die wijzen op integer handelen. Op de twee eigenschappen (integriteit en consciëntieusheid) van de HEXACO scoren de politiemedewerkers vergelijkbaar met de Nederlandse bevolking.

2. Een lage rang is voorspellend voor niet-integer handelen, met name de groep brigadiers valt op.
3. Demografische kenmerken en organisatiecultuur en leiderschap lijken er (veel) minder toe te doen.

## Beschouwing

### Politie is afspiegeling van de Nederlandse samenleving

Dit is voor het eerst dat op deze manier en schaal naar integer handelen van de Nederlandse politiemedewerkers is gekeken. En met uitkomsten die we op voorhand niet hadden verwacht. Een opvallende bevinding is dat de persoonlijkheid van de politiemedewerker in belangrijke mate voorspellend is voor al dan niet integer handelen. Opvallend is ook dat het politiekorps qua persoonlijkheid een afspiegeling vormt van de Nederlandse samenleving. Politiemedewerkers zijn met andere woorden geen 'superintegere' medewerkers en verschillen niet van de Nederlandse bevolking. Privéomstandigheden zoals schulden, echtscheiding en andere omgevingsfactoren lijken er in de analyseresultaten weinig tot niet toe te doen als risicofactoren voor integriteit. De cruciale rol van de persoonlijkheid van de politiemedewerkers kan implicaties hebben voor het wervings- en selectiebeleid.

### Leidinggevenden en een open aanspreekcultuur

Leiderschap, dat in de interviews veelvuldig als een bepalende factor wordt genoemd, heeft volgens de ingevulde vragenlijsten weinig effect op het integere handelen van politiemedewerkers. Bij gebrek aan benchmarkgegevens weten we niet of dit een politie-specifieke bevinding is. Hiermee zeggen we niet dat leiderschap geen betekenis heeft. De 'tone at the top' heeft in de beleving van de politiemedewerkers wel invloed: goed voorbeeld doet goed volgen, slecht voorbeeldgedrag kan cynisme tot gevolg hebben. Leiderschap en een open aanspreekcultuur zijn communicerende vaten. Het onderzoek maakt duidelijk dat het zich kwetsbaar durven opstellen van politiemedewerkers nog geen gemeengoed is binnen

de politie. Leidinggevend en die integriteitskwes- tues en problemen bespreekbaar durven maken, kunnen een open organisatiecultuur binnen het team bevorderen. Het zou ook kunnen dat politiemedewerkers zich (ook) niet veilig voelen om het te melden c.q. bespreekbaar te maken. Interessant in dit verband is de bevinding dat er een discrepantie is tussen de beoordeling van de ernst van de scenario's en de meldingsbereidheid om wangedrag van een collega te melden. Mogelijk, maar dat vergt nader onderzoek, dat hier de uitspraak opgeld doet: 'je verraadt elkaar niet' (*code of silence*).

#### Belang van carrièreperspectief

Een lage rang is eveneens voorspellend voor de mate van integer handelen. Met name de groep brigadiers springt er in negatieve zin uit. Zij ervaren een lage(re) werktevredenheid, staan (gemiddeld genomen) minder open voor nieuwe ervaringen en zijn minder verdraagzaam. Een hypothese die zeker nader onderzoek verdient, is dat het een groep politiemedewerkers betreft die lang bij de politie werkt, weinig carrièreperspectief meer heeft en zich niet (meer) gewaardeerd voelt. Dit zou de visie op integriteit bij deze groep wellicht negatief kunnen beïnvloeden. Dit zegt nadrukkelijk niets over individuele brigadiers. De resultaten geven aanleiding om het loonbaanbeleid/promotiekansen/teamsamenstelling nader onder de loep te nemen. Hoe kan de politie de kennis en ervaring van deze politiemedewerkers positief blijven inzetten?

#### Aandacht voor organisatiecultuur

Integer handelen bevorderen is een organisatiecultuurkwestie en vergt continue aandacht. Dat gebeurt al. Een voorbeeld is het aanstellen – op initiatief van de afdelingen VIK – van ambassadeurs integriteit binnen de districten die affiniteit hebben met integriteit en in de teams daar iets mee willen doen. Ze kunnen zaken die leven in een team bespreekbaar maken, bijvoorbeeld dat operationele informatie niet via WhatsApp mag worden gedeeld. Naast dit nieuwe initiatief kunnen ook bestaande tools beter worden benut. Een voorbeeld zijn de zogenoemde R&O-gesprekken met de leidinggevende. In deze gesprekken is



**Leidinggevend en die integriteitskwes- tues en problemen bespreekbaar durven maken, kunnen een open organisatiecultuur binnen het team bevorderen**

integriteit een verplicht onderdeel. De praktijk is, zo vertellen de politiemedewerkers, dat zij ofwel recent geen R&O-gesprek hebben gehad (voor een enkeling was dit jaren geleden) ofwel dat integriteit geen gespreksonderwerp was maar een 'afvinkactiviteit'. Dit is een gemiste kans, want over integriteitskwes- tues praten vergroot de bewustwording en maakt (morele) problemen gemakkelijker bespreekbaar, op voorwaarde uiteraard dat de setting veilig is voor de politiemedewerker. Hieraan moet worden toegevoegd dat een jaarlijks gesprek over integriteitskwes- tues het niet haalt bij een leidinggevende die zijn/haar mensen kent, regelmatig een praatje met ze maakt bij het koffieapparaat en oprecht is geïnteresseerd. Politiemedewerkers zijn over het algemeen intrinsiek gemotiveerde mensen die het 'goede willen doen' en zich willen inzetten voor een rechtvaardige samenleving. De zogenoemde rotte appels – in elk organisatie zijn ze te vinden – zijn een smet op het blazoen, maar een organisatie kan zich dat permitteren als de rest van het blazoen schoon is. De organisatiecultuur vormt het morele kompas. Ons onderzoek leert bijvoorbeeld dat het huidige discours, waaruit blijkt dat leiderschap van belang is, zeker aandacht verdient, maar dat zeker ook factoren zoals de persoonlijkheid van de politiemedewerker een belangrijke rol spelen bij het al dan niet integer handelen. De politie kan daar concreet voordeel uit halen via bijvoorbeeld selectie, het loopbaanbeleid en de teamsamenstelling. •

# Opsporings-

DE KERN VAN HET RECHERCHEVAK

# dramaturgie

De opsporing staat dagelijks voor grote uitdagingen in het achterhalen van de waarheid in complexe, grootschalige onderzoeken. In de toekomst zal de druk op de opsporing onveranderd hoog blijven.

## Opsporingsmedewerkers

moeten vanuit enorme hoeveelheden informatie en (crypto)data gebeurtenissen kunnen duiden en begrijpen. Naast technologische middelen is het essentieel om opsporingsmedewerkers uit te rusten met werkwijzen die het vakmanschap versterken. Het toepassen van dramaturgie, zoals in het theater gebeurt, is zo'n werkwijze. Onderzoekers van de Politieacademie onderzochten de waarde van dramaturgie voor de opsporing. Uit het onderzoek blijkt dat deze werkwijze waarde toevoegt aan het authentiek vakmanschap van de recherche en tot de corebusiness van de opsporing mag worden gerekend.

## Opsporing en dramaturgie

Dramaturgie komt uit de theaterwetenschappen en lijkt op het eerste gezicht weinig raakvlakken te hebben met opsporing of politie. Toch staan zowel bij de opsporing als bij de dramaturgie verhalen centraal. In het theater wordt dramaturgie gebruikt om een verhaal te construeren en brengt een boodschap aan toeschouwers over welke acties in welke context plaatsvinden. De opsporing probeert met behulp van de 7 w's (wie, wat, waar, wanneer, waarom, waarmee en (op) welke wijze?) een verhaal (veelal achteraf) te reconstrueren, om zo te verklaren wat er gebeurd kan zijn. De dramaturg probeert naast de 7 w's ook andersoortige vragen te stellen

waarmee gedetailleerde informatie verzameld en geanalyseerd wordt binnen de context en in samenhang. Rationele logica gaat bij dit onderzoek hand in hand met creativiteit. Het toepassen van dramaturgie in de opsporing kan daarmee bijdragen aan een verdere invulling van verhaallijnen en beter onderbouwen wat er is gebeurd met feiten uit het bewijs.

## Onderzoek naar opsporingsdramaturgie

Een rechercheur met de specialisatie opsporingsdramaturgie heeft in Midden-Nederland meerdere Crimineel Samenwerkingsverband-onderzoeken met goed resultaat volbracht. Zowel leden van het opsporingsteam, het OM als de rechtbank waren zeer te spreken over de producten die deze rechercheur opleverde. De dramaturgische werkwijze die in processen-verbaal en een zaaksdossier is gehanteerd, zorgde ervoor dat verhaallijnen verder werden ingevuld, onderbouwd met feiten die uiteindelijk een essentieel deel uitmaakten van het bewijs. De leiding van de Dienst Regionale Recherche van deze eenheid was onder de indruk van de opbrengsten en vroeg zich af wat de dramaturgische werkwijze de opsporing kon opleveren. De Politieacademie werd gevraagd om de waarde van dramaturgie voor de opsporing nader te onderzoeken. In 2021 is gestart met dit onderzoek, waarbij ook is gekeken naar de bruikbaarheid van de werkwijze door andere



### Over de auteurs

Drs. Hanneke ter Veen is wetenschappelijk onderzoeker bij het Kenniscentrum Criminaliteitsbeheersing en Opsporing van de Politieacademie.

Dr. Nicolien Kop is lector Criminaliteitsbeheersing en Opsporing aan de Politieacademie.

rechercheurs. In dit tijdschrift (jrg. 2021, nr. 2, p. 40-43) werd het concept opsporingsdramaturgie geïntroduceerd. Twee jaar later delen we in dit artikel de resultaten van het onderzoek 'Over het voetlicht', naar de waarde van dramaturgie voor de opsporing.

In het onderzoek wordt opsporingsdramaturgie uitgelegd als "opsporingsdramaturgie is het duiden van (opsporings) informatie vanuit een overtuigende onderbouwing in verhalende structuren".

Het onderzoek van de Politieacademie bestond uit drie onderdelen. Allereerst werd de werkwijze van de opsporingdramaturg bestudeerd en de waarde van dramaturgie voor de opsporing in kaart gebracht. Enerzijds werden documenten van de opsporingsdramaturg in CSV-onderzoeken geanalyseerd en anderzijds werd gesproken met betrokken medewerkers uit de strafrechtketen. Hierna (deel 2) werd onderzocht of en op welke wijze de dramaturgische werkwijze te leren was aan andere medewerkers. Dertien rechercheurs en analisten uit verschillende eenheden hebben vijf dagen deelgenomen aan masterclasses opsporingsdramaturgie. De masterclasses werden verzorgd door drie theaterdocenten, een intelligence specialist en een opsporingsdramaturg. De deelnemers leerden in de masterclasses de basisbeginselen van dramaturgie en maakten kennis met het toepassen van dramaturgische vaardigheden. Vervolgens (deel 3 van het onderzoek) gingen vijf deelnemers van de masterclasses experimenteren met het toepassen van dramaturgie in hun werk. Zij werden begeleid door de docenten. De onderzoekers van de Politieacademie observeerden de ontwikkelingen tijdens de masterclasses en spraken hierover met de deelnemers, hun leidinggevenden en de docenten.

Dramaturgie is het proces van betekenisgeving. Het houdt zich bezig met welke inhoudelijke betekenis ieder afzonderlijk aspect heeft in relatie tot het geheel. Dramaturgie heeft te maken met structuur, verbanden leggen en interpreteren. Het interpreteren van verschillende tekens gebeurt door deze in samenhang en in de context van een verhaal te duiden. Het is geen subjectieve mening omdat onderbouwd kan worden op welke wijze men tot een interpretatie komt.



## Dramaturgie in de opsporing kan onderbouwen wat er is gebeurd met **feiten** uit het **bewijs**

### De waarde voor de opsporing

Uit het eerste deel van het onderzoek blijkt dat de dramaturgische werkwijze van waarde is voor de kwaliteit van de opsporingsproducten en voor het functioneren van het opsporings-team. Producten van de opsporingsdramaturg zoals een proces-verbaal waren zeer zorgvuldig geschreven. De opbouw was helder en in de context met aanknopingspunten zuiver beschreven. Dit droeg bij aan de aannemelijkheid en de navolgbaarheid van de geschetste gebeurtenissen voor de lezer. Omdat de opsporingsdramaturg in staat was zich in te leven en 'in de huid te kruipen' van de crimineel, werd 'het verhaal' goed leesbaar overgebracht. Daarbij werden constant verbanden gelegd tussen de verschillende details.

'Wij werkten in [onderzoek] natuurlijk met EncroChats, allerlei data, miljoenen data waar iets van gevonden moest worden. Ja, en dan zie je, daar zit hem absoluut die meerwaarde in. Zoveel meer zien op basis van input wat de opsporingsdramaturg gegeven heeft. Dat heeft gemaakt dat we [...] verder en meer hebben gedaan, ook tot meer resultaten zijn gekomen dan dat we vanuit de klassieke manier zouden hebben gedaan. Daar ben ik echt van overtuigd.'  
(Interview informatiecoördinator)

Ook voor de onderlinge samenwerking in het opsporingsteam bleek dramaturgie van waarde. Concreet ging het om het delen



In 2021 is de Politieacademie gestart met een onderzoek naar het concept dramaturgie en wat dit kan bijdragen aan de opsporing. In opdracht van de DRR Midden-Nederland is onderzocht welke nieuwe perspectieven dramaturgie kan bieden voor de waarheidsvinding en het duiden van informatie in complexe opsporingsonderzoeken. Het onderzoek is uitgevoerd door Nicolien Kop en Hanneke ter Veer van het kenniscentrum Opsporing & Criminaliteitsbeheersing van de Politieacademie.



## Uit grote hoeveelheden informatie een (deel)verhaal (re)construeren

van informatie, het vanuit verschillende invalshoeken bekijken van informatie en het verrijken van de aanwezige kennis. De opsporingsdramaturg was in staat om het team strategisch en tactisch te adviseren. Door het duiden van dossierinformatie, door te reflecteren en te sparren op de inhoud. Daarnaast wist de opsporingsdramaturg actief te sturen op informatie en mogelijke aanknopingspunten en losse onderdelen met elkaar te verbinden. Werkwijzen die de samenwerking in en het vertrouwen van een team tijdens een opsporingsonderzoek versterken. Overigens bleken deze waarden alleen te realiseren wanneer de opsporingsdramaturg een centrale informatiepositie kon innemen in het onderzoek (figuur 1).

### Masterclasses opsporingsdramaturgie

Nu de waarde van opsporingsdramaturgie inzichtelijk was, werd de vraag of anderen in de opsporing dit konden leren spannender. De masterclasses opsporingsdramaturgie speelden een cruciale rol om dit te onderzoeken. De dertien deelnemers aan de masterclasses vonden het programma waardevol, inspirerend en interessant. Het leren in een theateromgeving, weg van de dagelijkse werkroutine en politiecultuur, droeg hier volgens hen positief aan bij.

WAARDE DRAMATURGIE	
Werkwijze in producten	Werkwijze in opsporingsteam
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgvuldig en navolgbaar                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbanden</li> </ul> </li> <li>• Inlevingsvermogen</li> <li>• Wijze van presenteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking</li> <li>• Adviseren en tegenspreken</li> <li>• Verbinden en sturing informatie</li> </ul>
<b>Voorwaarde:</b> centrale informatiepositie dramaturg	

Figuur 1. Overzicht waarde dramaturgie voor de opsporing

De deelnemers vertelden na afloop dat zij vooral creatieve, analytische en communicatieve kennis en vaardigheden hadden geleerd. Voorbeelden van het creatief denkvermogen waren het vergroten van de verbeeldingskracht, het out of the box denken en het kunnen verwonderen. Analytische vaardigheden waarmee werd geoefend, waren het kunnen scheiden van hoofd- en bijzaken, begrijpend lezen en het in- en uitzoomen op informatie of gebeurtenissen. Op communicatief niveau werd er geleerd om zaken secuurder en specifiek te benoemen. In oefeningen werd het belang ervaren van het goed verwoorden van een detail of gebeurtenis voor de betekenis daarvan in het opsporingsonderzoek. Sommige deelnemers zijn zich zelfs meer bewust geworden van hun (eigen) houding in het opsporingswerk. Ze hebben ervaren wat het oplevert om kritisch te zijn, om open te staan voor andere inzichten, minder snel conclusies te trekken en de tijd te nemen om (goed) te kijken.

‘Stilstaan.  
 Stilstaan bij tekst.  
 Stilstaan bij afbeeldingen.  
 Door stilstaan ga je meer zien.’  
 (Deelnemer masterclasses)

De deelnemers gaven tevens aan nieuwe manieren te hebben geleerd om met informatie om te gaan. Zoals het stellen van (andere) vragen, het goed luisteren en het kritisch lezen van informatie. Door vanuit verschillende perspectieven te kijken en stukjes (in de) informatie te verbinden, werd duidelijker wat er mogelijk was gebeurd. Het sparren en discussiëren hielp de deelnemers om de beeldvorming te prikkelen en details uit de informatie naar voren te krijgen. Daarnaast gaven deelnemers aan dat zij opsporingsinformatie beter konden beschrijven en toelichten. Bijvoorbeeld door eerst te introduceren waarover een analyse gaat en de rol van personages daarin expliciet te noemen. Alle deelnemers zijn tevreden over wat ze hebben geleerd. Op sommige onderdelen was nog behoefte aan verdieping zoals in het stellen van fenomenologische vragen en het analyseren van teksten (figuur 2).

### Experiment: toepassen opsporingsdramaturgie

Vervolgens gingen vijf rechercheurs en analisten het geleerde in de masterclasses toepassen in hun werk. De start was lastig.

Hoe begin je of hoe zet je de ‘dramaturgieknop’ aan? De begeleiding van de docenten hielp de deelnemers om manieren te vinden en stappen te zetten. De deelnemers bewogen zich tijdens dit half jaar naar een kantelpunt in het leerproces: van onbewust bekwaam naar het bewust bekwaam toepassen in hun werk.

‘Ik vind het voor mezelf een hele verfrissende manier. Een verfrissende methode. [...] Dus voor mij stopt het ook niet meer moet ik zeggen. In die zin ben ik wel overtuigd van het nut van die open blik, dat je vanuit een andere discipline leert kijken naar je data. Als het experiment stopt op 30 maart, bij wijze van spreken, dan ga ik er op 1 april gewoon mee door.’  
(Deelnemer experiment)

Het experiment bevestigde de waarde van het toepassen van opsporingsdramaturgie in zeer complexe en moeilijk bewijsbare opsporingsonderzoeken of waar het vermogen om je in te leven in verdachten centraal staat. Het experiment maakte ook de voorwaarden om opsporingsdramaturgie te kunnen toepassen inzichtelijk. Allereerst is het cruciaal dat de organisatie(leiding) openstaat voor nieuwe manieren van werken. Ten tweede is de positionering van de opsporingsdramaturgie in samenhang met een duidelijk geformuleerde organisatiedoelstelling van belang. Ten derde zijn lef en flexibiliteit noodzakelijk. Lef omdat de werkwijze nieuw is en tijd kost om te leren en omdat het soms lastig is uit te leggen wat het werk inhoudt. Dit vraagt zowel van de opsporingsdramaturg als van haar omgeving flexibiliteit om deze nieuwe werkwijze tot wasdom te laten komen (figuur 3).

### Essentie van het onderzoeksvakmanschap

Uit het onderzoek ‘Over het voetlicht’ blijkt dat de dramaturgische werkwijze van waarde is voor de opsporing. Een opsporingsdramaturg is in staat om uit grote hoeveelheden informatie een (deel)verhaal te (re)construeren, wat onderbouwd over het voetlicht kan worden gebracht in het strafdossier. Rechercheurs en analisten die de basisbeginselen van opsporingsdramaturgie hebben geleerd, geven aan dat zij beter verbanden kunnen leggen tussen losse stukjes informatie, feiten en omstandigheden beter kunnen beschrijven en zich meer bewust zijn van de context van gebeurtenissen om opsporingsinformatie te begrijpen en te duiden. Daarmee raakt opsporingsdramaturgie de



## Deelnemers zijn zich bewust geworden van hun houding in het opsporingswerk

essentie van het onderzoeksvakmanschap en kan het de basisvaardigheden van opsporingsmedewerkers verrijken. Dit vraagt om een verdere invulling van het onderzoeksvak omdat sommige elementen al tot het vakmanschap (zouden moeten) behoren en opsporingsdramaturgie concreet vaardigheden toevoegt. De eerste stappen zijn inmiddels gezet. In Midden-Nederland is de Opsporingsacademie een pilot gestart met leerwerkplekken waarin de resultaten van het onderzoek in de praktijk worden gebruikt. Daarnaast wordt binnen de Politieacademie gekeken op welke wijze de kennis van de opsporingsdramaturg in het onderwijs een plaats kan krijgen. Hiermee wordt geïnvesteerd in het versterken van de kern van de opsporing: het ontwikkelen van het vakmanschap.

De pdf van het onderzoeksrapport ‘Over het voetlicht’, een onderzoek naar de waarde van dramaturgie voor de opsporing, is via de QR-code te downloaden.



DRAMATURGISCHE KENNIS EN VAARDIGHEDEN		
Werkwijze in producten	Werkwijze in opsporingsteam	Kennis en vaardigheden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waardevol</li> <li>• Hoog tempo</li> <li>• Vertalen praktijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativiteit</li> <li>• Analytisch vermogen</li> <li>• Communicatie</li> <li>• Houding opsporing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgaan met informatie</li> <li>• Beschrijven van informatie</li> <li>• Behoeftte aan meer</li> </ul>
<p>Voorwaarden leren en ontwikkelen: veilig, intrinsieke motivatie en enthousiasme</p>		

Figuur 2. Overzicht geleerde kennis en vaardigheden masterclasses dramaturgie

DRAMATURGIE IN DE PRAKTIJK	
Soorten onderzoek	Voorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complex, moeilijk bewijsbaar</li> <li>• Inleven verdachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Openstaan leiding</li> <li>• Doelstelling en positionering</li> <li>• Lef en flexibiliteit</li> </ul>

Figuur 3. Bevindingen toepassen dramaturgie

# GESLAAGD

Aan de Politieacademie studeren jaarlijks vele politiefunctionarissen af. Voor deze rubriek selecteren de opleiders van de Politieacademie enkele boeiende en goed beoordeelde verslagen van afstudeeronderzoeken. De meeste scripties kunnen bij de Mediatheek van de Politieacademie ([www.politieacademie.nl/mediatheek](http://www.politieacademie.nl/mediatheek)) geraadpleegd worden. Publicatie aldaar is afhankelijk van de rubricering van de mate van vertrouwelijkheid. De scripties van onderstaande studenten kunt u rechtstreeks aanvragen via het vermelde e-mailadres.

## Ontwikkelingen en aanpak van de hennepteelt



**Gökhan Cukur**  
[gokhan.cukur@politie.nl](mailto:gokhan.cukur@politie.nl)  
Bachelor Politiekunde

Er vinden continu interne ontwikkelingen binnen de hennepteelt plaats. Hierbij zijn de criminelen achter de georganiseerde hennepteelt bezig met het professionaliseren, innoveren en verheimelijken van de industrie. Het uitgevoerde onderzoek richt zich op de ontwikkelingen binnen de hennepteelt in de politie-eenheid Oost-Brabant. Daarnaast wordt de hedendaagse aanpak van deze criminaliteitsvorm in kaart gebracht.

Door middel van verschillende soorten methodieken weten de feitelijke verantwoordelijken van de hennepkwekerijen de juridische instrumenten te ontwijken en zo uit handen van de opsporingsinstanties te blijven. Politie en gemeente maken gebruik van verschillende strafrechtelijke en bestuursrechtelijke interventies om deze criminaliteitsvorm de kop om te drukken. Het blijkt dat deze interventies geen gewenst effect meer hebben. Vanwege het gebrek aan capaciteit binnen de basisteams van de politie-eenheid Oost-Brabant is er geen tijd en ruimte om diepgaande onderzoeken te verrichten naar de georganiseerdheid achter de op zichzelf staande hennepkwekerijen. Hieruit valt te concluderen dat de hedendaagse aanpak enkel incidentgericht is. De feitelijke verantwoordelijken die achter de hennepkwekerijen zitten, lijden niets onder de strafrechtelijke en/of bestuursrechtelijke aanpak. De methodiek van de aanpak van de hennepteelt is tegenwoordig enkel gericht op het zo efficiënt en goedkoop mogelijk ruimen van de hennepkwekerijen. Het landelijke beleid van de aanpak van verdovende middelen is voornamelijk gericht op de aanpak van de harddrugsoorten. De hokjes tussen harddrugs en softdrugs zouden doorbroken moeten worden. Daarnaast dient er op regionaal niveau wederom een expertiseteam opgestart te worden. Dit team kan doelgericht verbanden leggen tussen de op zichzelf staande hennepkwekerijen en zo kan er achterhaald worden wie de feitelijke verantwoordelijken zijn.

## Organisatievormen en capaciteit bij grootschalige politietoedredens



**Bas de Jong**  
[bas.w.de.jong@politie.nl](mailto:bas.w.de.jong@politie.nl)  
Master of Crisis and Public Order Management (MCPM)

De afgelopen jaren is het aantal demonstraties in grote aantallen toegenomen en met deze toename is ook het aantal grootschalige politietoedredens gestegen. De schaarste in capaciteit heeft ertoe geleid dat geëxperimenteerd is met een andere organisatievorm voor de aanpak van grootschalige politietoedredens. De afgelopen jaren heeft in verschillende eenheden de Team Districtelijke Aanpak (TDA) zijn intrede gedaan. Geluiden uit het werkveld waren dat deze TDA's minder capaciteit zouden kosten dan SGBO's. Met de opzet van een serious game is onderzocht of TDA's inderdaad minder capaciteit kosten en zo ja, welke factoren hieraan ten grondslag liggen. Het onderzoek toont aan dat een TDA in lang niet alle gevallen toereikend is maar in de basis inderdaad minder capaciteit kost. Factoren die een rol spelen zijn: het gemak waarmee een SGBO over capaciteit kan beschikken; de lokale verankering van een TDA helpt bij de risico- en capaciteitsafweging; een SGBO ervaart meer politieke, bestuurlijke druk die van invloed is op risico- en capaciteitsafweging.



# Informatiegestuurde politie dankzij Location Intelligence

ONTDEK  
MEER:



 **esri** Nederland  
THE SCIENCE OF WHERE™



Sinds 1973



Peli Ruck™ Case  
Robuuste Beschermer



[vonkbv.com](http://vonkbv.com) | [info@vonkbv.com](mailto:info@vonkbv.com)  
+31 (0)88 0330 300 | Piershil

# Condorarnhem<sup>75</sup> JAAR



**YOUR TRUSTED  
PARTNER  
SINCE 1948**



**Condor Arnhem B.V.**

Prinses Alexialaan 76 | 2496 XA Den Haag | Nederland  
T +31 (0) 85 77 33 609 | E office@condorarnhem.nl | W www.condorarnhem.nl

**Panasonic**  
**CONNECT**

**TOUGHBOOK**

**TOUGH** is  
in controle blijven  
aan de frontlinie

**Robuuste prestaties en ongeëvenaarde  
betrouwbaarheid als het er ècht toe doet.**

Met hun legendarisch uithoudingsvermogen en connectiviteit geven TOUGHBOOK apparaten, docks en accessoires het vermogen om veeleisende diensten te draaien, sneller te reageren en onmiddellijk toegang te krijgen tot vitale gegevens.



Ga voor meer informatie naar:  
[www.toughbook.be](http://www.toughbook.be)

of contacteer Sebastian Laureyssens:  
[Sebastian.laureyssens@eu.panasonic.com](mailto:Sebastian.laureyssens@eu.panasonic.com)  
+32 (0)473 51 15 34



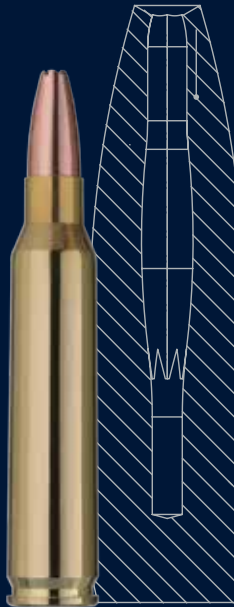
Intel® Core™ i7 vPro® processor

Windows 11

# RWS

Defence & Law Enforcement

**ONE TARGET  
ONE SHOT  
ONE CHOICE**



**LF Styx**  
5.56 x 45  
3,7g / 57 gr

**RWS GMBH – YOUR RELIABLE PARTNER FOR MISSIONS, PRACTICE AND SIMULATION.**

As leading manufacturer of innovative ammunition, we develop and provide small caliber standard and special ammunition for a variety of professional applications.

Precise, reliable and safe. In close cooperation with you, we develop and provide the best solutions for your current and future challenges.



RWS GmbH is part of the Beretta Group and member of the BDT alliance.  
This advertisement serves to present our company. Delivery exclusively to official buyers.

RWS GmbH / [info@rws-tech.com](mailto:info@rws-tech.com) / [www.rws-technology.com](http://www.rws-technology.com)