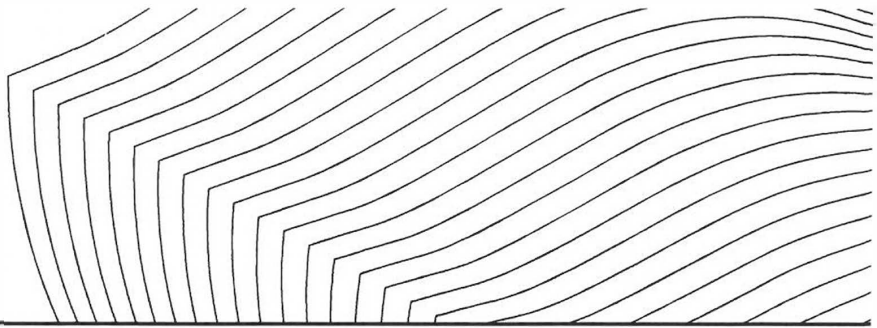




Politie



Federale Politie
COMMISSARIAAT-GENERAAL

Kroonlaan 145A
1050 BRUSSEL
Tel 02 227 51 46

PERMANENTE NOTA

Uitgiftenummer
Uitgiftedatum

CG-2021/5180_N

Classificatie
Klassering

14 DEC. 2021
INTERN

Bladzijde
Bijlage(n)
Kenmerk PC

1/15
2

Geadresseerden Alle directies en diensten van de Federale Politie
Kopie: CGC

Onderwerp	Integriteitsbeleid van de Federale Politie
Dossierbeheerder	CG/Integriteit

1. Inleiding

In haar *Mission Statement* wenst de Federale Politie algemeen (h)erkend te worden als een professionele en betrouwbare dienstverlener, die resoluut opteert voor transparantie, samenwerking en responsabilisering.

Dit *Mission Statement* strekt er niet alleen toe het vertrouwen van de burger, van de overheden en van de partners te behouden en te vergroten, maar evenzeer dat van haar eigen personeelsleden.

Daartoe wenst de Federale Politie volgende waarden uit te dragen: **integriteit, respect, open geest, flexibiliteit, dienstverlenende ingesteldheid en fierheid.**

Voorname waarden moeten eigen zijn aan elk lid van de Federale Politie, onafgezien het kader waartoe hij of zij behoort, de functie of de graad.

De huidige nota heeft betrekking op het begrip "integriteit", in de ruime betekenis van het woord. Anders gezegd, het betreft het geheel van waarden dat alle personeelsleden van de Federale Politie moet leiden in hun dagelijks gedrag en taakuitvoering.

De voorbije vijftien jaar zijn reeds merkelijke inspanningen geleverd op dit vlak, denken we maar aan de opmaak van een deontologische code, de uitbouw van opleidingen, de bezoeken aan kazerne Dossin en de deelname aan de enquête 'Integriteit op het werk' i.s.m. KU Leuven (2015).

Uit een uitgebreide interviewronde in de loop van 2018 en 2019 bij mandaathouders, directeurs, diensthoofden, externe stakeholders en toezichthouders blijkt echter dat, indien we een geïntegreerd en effectief integriteitsbeleid willen realiseren, volgende voorwaarden dienen vervuld:

- **een definitie hebben van het begrip "integriteit" op maat van de Federale Politie** (zie punt 2 infra);
- **een positieve, evenwichtige en mensgerichte benadering hebben van integriteit** die verdergaat dan een controlerende en juridische invulling van deontologie (zie punt 3 infra);
- **een geïntegreerd integriteitsbeleid voeren**, waarbij de samenwerking met en de coördinatie tussen alle interne en externe integriteitsactoren geoptimaliseerd wordt (zie punt 4 infra).

De uitwerking van een coherent en realistisch integriteitsbeleid vereist bovendien dat we rekening houden met de richtlijnen en aanbevelingen van externe organisaties, onder andere:

- de federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning (FOD BOSA) voor het netwerk integriteitscoördinatoren en vertrouwenspersonen integriteit;
- het COC, het Rekenhof, het Comité P, de AIG, enz.;
- Group of States against Corruption (GRECO), Nationaal Actieplan Anti Racisme (NAPAR), enz.

2. Een definitie van “integriteit” op maat van de Federale Politie

Vertaald naar de context, de bevoegdheden en de kernopdrachten van de Federale Politie, definiëren we “*politie-integriteit*” als “*de zorg voor de professionele verantwoordelijkheid van de Federale Politie door al haar leden*”.

Deze professionele verantwoordelijkheid situeert zich in vier domeinen:

2.1. De uitoefening van de functie

Dit betreft in het bijzonder de voorbeeldfunctie en de correcte, legitieme en onpartijdige uitoefening van de functie (voorbeelden van schendingen zijn machtsmisbruik, passieve corruptie, enz.).

2.2. De aanwending van de organisatiemiddelen

Dit betreft een voorbeeldig gebruik van materiaal, arbeidstijd, financiële middelen, voertuigen, enz. (voorbeelden van schendingen zijn de verduistering van openbare goederen, nalatigheid bij het gebruik en de bewaring van materiaal, enz.).

2.3. De omgang met interne betrokkenen

Onze professionele relaties moeten doordrongen zijn van wederzijds respect, solidariteit, teamgeest, loyauteit en rechtvaardigheid (voorbeelden van schendingen zijn discriminatie, partijdigheid, pesterijen, het in het gedrang brengen van de persoonlijke waardigheid, enz.).

2.4. De omgang met externe betrokkenen en de samenleving

Deze relaties moeten getuigen van beschikbaarheid, dienstverlenende ingesteldheid, onpartijdigheid, respect voor de wet en de fundamentele rechten en vrijheden, correcte houding en gedrag (voorbeelden van schendingen zijn partijdigheid, verglijden van democratische waarden, etnisch profileren, enz.).

3. Een positieve, evenwichtige en mensgerichte benadering van integriteit

Onze visie bestaat erin een **open en ethische organisatiecultuur** te ontwikkelen waarbij integriteitsthema's openlijk bespreekbaar worden, waarbij gewenst gedrag gestimuleerd wordt en ongewenst gedrag ontmoedigd wordt, waarbij controle en stimulans in evenwicht zijn en waarbij we **samen** werken aan een shift van passieve naar **actieve verantwoordelijkheid** op het vlak van integriteit in alle geleidingen en op alle niveaus van de organisatie.

4. Basisvoorwaarden voor een realistisch integriteitsmanagement

4.1. Het engagement van alle sleutelbetrokkenen

De Directeurs-generaal en ikzelf engageren zich om het integriteitsbeleid en de concrete uitvoering ervan actief te ondersteunen.

De directeurs en diensthoofden vertalen dit engagement en dragen dit uit naar hun medewerkers. De medewerkers op alle niveaus geven gestalte aan het integriteitsbeleid door hun professioneel en kwaliteitsvol optreden.

4.2. Een globaal en geïntegreerd integriteitsmanagement

Een integriteitsbevorderend beleid is veel meer dan het uitschrijven van regels en procedures en de controle hierop. Een realistisch integriteitsmanagement is het geheel van functies, structuren, instrumenten, beleid, tools en methodieken die we als Federale Politie inzetten om:

- gewenst gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag te ontmoedigen;
- acties en controles (proactief, detectief en responsief) toe te passen;
- te monitoren, te rapporteren, te onderzoeken;
- instrumenten en processen te evalueren en te verbeteren naar operationele effectiviteit.

Integriteitsmanagement is met andere woorden op transversale wijze onderdeel van de organisatiebeheersing, van de beleidscyclus en van de dagelijkse operationele en niet-operationele werking.

Het geïntegreerd karakter van het integriteitsmanagement wijst op de noodzaak aan coördinatie van en samenwerking tussen alle sleutelbetrokkenen van de organisatie.

In bijlage 1 vindt u synthetisch enkele modellen waarop we ons steunen om navolgende strategische en operationele doelstellingen te bepalen.

5. Strategische en operationele doelstellingen (“SD” en “OD”)

Om deze visie te realiseren wensen we volgende strategische doelstellingen te operationaliseren en te implementeren:

SD 1: Uitwerken van een permanente beeldvorming van kwetsbare functies en processen en van integriteitsrisico's en dilemma's

In het verleden zijn reeds belangrijke maatregelen getroffen om bepaalde functies en processen, die kwetsbaar zijn op het vlak van integriteit, te vrijwaren. Denken we maar aan bepaalde gespecialiseerde operationele functies of aan aankoopprocedures. Functies en processen hebben echter een evolutief karakter, wat van de organisatie een permanente opvolging vergt.

Deze strategische doelstelling operationaliseren we door:

OD 1.1 De uitvoering van een risicoanalyse op de kernopdrachten (functionaliteiten) van de Federale Politie

CG/Integrity voert deze risicoanalyse uit, met de directies-generaal in ondersteuning. De functionaliteitsfiches, ontwikkeld in het kader van het personeelsbehoefteplan, vormen hiervoor de basis. De risicoanalyse en het risicobeheer betreffen immers, naast de al dan niet realisatie van de

kernopdracht, de vier professionele verantwoordelijkheden van onze politionele integriteit, zoals beschreven in punt 2 supra.

Per functionaliteit die een risico inhoudt worden één of meerdere procesverantwoordelijken aangeduid die een systematische informatie-uitwisseling met CG/Integrity bewerkstelligen, ten einde een globale en permanente beeldvorming inzake integriteitsrisico's in de Federale Politie te realiseren.

OD 1.2 De realisatie van een systematische en gedepersonaliseerde informatie-uitwisseling met betrekking tot integriteit in de Federale Politie

De diensten die, in alle componenten, belast zijn met de PLIF-materie, en in het bijzonder met de interne en kwaliteitscontrole (audit Incl.), met de tucht, met welzijn, met de medische of psychosociale begeleiding, met diversiteit, met leadership, met personeelsbeheer en -management, met privacy en dataprotection rapporteren jaarlijks¹ hun vaststellingen en mogelijke risico's inzake integriteit die het individuele niveau overstijgen en de Federale Politie als organisatie kunnen aanbelangen aan CG/Integrity. Dit alles met een strikt respect voor het beroepsgeheim².

OD 1.3 De integratie van externe vaststellingen in de beeldvorming

CG/Integrity is verantwoordelijk voor:

- de integratie van de conclusies en aanbevelingen van de externe instanties (toezichtsorganen, commissies, werkgroepen, ...) met betrekking tot integriteitsthema's en
- de inwerkingstelling, in samenwerking met de betrokken diensten, van deze conclusies en aanbevelingen.

SD 2: Uitbouwen van netwerken en overlegstructuren ter bevordering van integriteitsmanagement

Tussen de integriteitsactoren van de Federale Politie wordt een structurele samenwerking en informatie-uitwisseling gerealiseerd, met respect voor het beroepsgeheim.

Deze strategische doelstelling operationaliseren we door:

OD 2.1 Het verduidelijken van de specifieke taken van CG/Integrity, TIWK, de vertrouwenspersonen welzijn en de vertrouwenspersonen integriteit en het sensibiliseren van onze medewerkers hieromtrent

OD 2.2 Het aanduiden van een SPOC integriteit per component

Deze SPOC's vormen het eerste aanspreekpunt van CG/Integrity voor de implementatie en monitoring van integriteitsprojecten binnen de betrokken component en voor de gezamenlijke verdere uitbouw van het integriteitsmanagement van de Federale Politie. CG/Integrity staat in voor de vorming en begeleiding van de SPOC's.

OD 2.3 Het in plaats stellen van een overlegstructuur tussen de diensten en personen, vermeld in OD 2.1 en 2.2

OD 2.4 De deelname aan de externe netwerken

CG/Integrity vertegenwoordigt de Federale Politie bij nationale en internationale partners inzake integriteitsmanagement.

¹ Ad hoc rapportering in geval van dringendheid.

² Het respecteren van het beroepsgeheim is primordiaal voor de betrokken diensten. Bij de realisatie van deze gegevensuitwisseling dienen de nodige garanties ingebouwd zodat het vertrouwen van het personeelslid dat zich tot deze dienst wendt, niet geschaad wordt.

SD 3: Het ontwikkelen en implementeren van integriteitsprojecten en -acties in de directies

Deze strategische doelstelling operationaliseren we door:

OD 3.1 Het ontwikkelen en implementeren van gerichte integriteitsprojecten en -acties in de directies

In functie van de beeldvorming, de opdrachten van onze autoriteiten of de initiatieven genomen door het Directiecomité, de directeurs-generaals of de directeurs, worden specifieke acties opgestart die betrekking hebben op welbepaalde directies of diensten of op welbepaalde thema's.

CG/Integrity biedt hiertoe de nodige ondersteuning aan de betrokken component, directie of dienst. Zij heeft hiertoe de CORESPO-methodiek³ ontwikkeld, waarbij:

- de organisatiecultuur en de risico's van de betrokken directie/dienst geanalyseerd worden;
- deze risico's getoetst worden aan de bestaande praktijk en regelgeving;
- oplossingen vertaald worden in een *integriteitsmanagementplan*;
- de ganse inspanning gemonitord en geëvalueerd wordt en teruggekoppeld wordt aan de (algemene) directie.

CG/integrity gaat hierbij voornamelijk preventief en proactief te werk. De sterkte van de CORESPO-methodiek is dat alle Algemene Directies en hun respectieve directies en diensten in cascade hetzelfde traject doorlopen voor de concrete realisering van hun integriteitsmanagement. Zie bijlage 2 voor meer duiding.

OD 3.2 Het transversale thema "integriteit" verder integreren in de basisopleiding en de voortgezette opleiding door ANPA**OD 3.3 De personeelsdossiers kwaliteitsvol beheren en opvolgen, met bijzondere aandacht voor het respecteren van de evaluatietermijnen door de personeelsdiensten op de verschillende echelons.****SD 4: Het versterken van de omkadering en het bevorderen van ethisch leiderschap**

Voor de realisatie van onze cultuurshift naar actieve verantwoordelijkheid zijn de omkadering van het personeel in het algemeen en de bevordering van ethisch leiderschap in het bijzonder de kritische succesfactoren bij uitstek.

Deze strategische doelstelling operationaliseren we door:

OD 4.1 De verankering van het integriteitsmanagement in het beleid van de directeurs-generaal, van de directeurs en van mezelf

Dit gebeurt door de expliciete behandeling van integriteitsmanagement in de opdrachtbrieven, visieteksten en ondernemingsplannen.

OD 4.2 De ontwikkeling van een visie en actieplan leadership met bijzondere aandacht voor waardegericht leiderschap door CG/Integrity, in samenwerking met de SPOC van de component

De visie en dit actieplan leadership betreffen zowel het hoger als het middenkader. Het middenkader speelt immers een sleutelrol in de dagelijkse opvolging en aansturing en in de vertaling van de beleidsbeslissingen op de werkvloer.

Het actieplan bevat een analyse van de hiërarchische structuur, met bijzondere aandacht voor de *span of control* van elke chef, zodanig dat aansturing, ondersteuning, opvolging en controle effectief kunnen worden gerealiseerd.

³ CORESPO staat voor 'Corporate Responsibility of Police'.

Het beschrijft de verwachtingen ten aanzien van elke chef inzake:

- voorbeeldgedrag;
- ethische besluitvorming in werkoverleg en debriefing;
- operationele briefing en debriefing (naast het operationele luik van de debriefing, dient hierbij aandacht besteed aan het laten ventileren van stressvolle situaties⁴ en van ongepast of laakbaar gedrag;
- opvolging en controle;
- groepsoverleg, waarbij ook tijd vrij gemaakt wordt voor de bespreking van ethische dilemma's en vastgestelde of mogelijke integriteitsproblemen;
- individueel overleg, waarbij medewerkers ook aangesproken worden op gewenst en ongewenst gedrag;
- de planning en evaluatie van de medewerkers, waarbij de opdrachten en taken van elke medewerker duidelijk beschreven worden en waarbij zijn/haar professionele verantwoordelijkheden in extenso aan bod komen met behulp van het waardenkompas.

Het algemene actieplan "leadership" kan door de verschillende componenten worden aangevuld in functie van hun specifieke opdrachten.

SD 5: Implementeren van de wetgeving rond het melden van integriteitsschendingen binnen de Federale Politie

De dienst CG/Integrity zal daartoe:

OD 5.1 Deelnemen aan de federale stuurgroepen ter aanpassing van de betrokken nationale wetgeving

OD 5.2 De te volgen procedure met betrekking tot het melden van integriteitsinbreuken in de schoot van de Federale Politie uitwerken en toepassen en communiceren over de materie

OD 5.3 Het netwerk van 'Vertrouwenspersonen Integriteit' in de schoot van de Federale Politie implementeren en coördineren en duidelijk communiceren over de materie.

SD 6: Uitbouw van een klantgericht klachtenbeheer

Deze strategische doelstelling operationaliseren we door:

OD 6.1 Het garanderen van een betere zichtbaarheid en beschikbaarheid van het unieke klachtenloket voor burgers

OD 6.2 De uitbreiding van de klachtenregistratie met nieuwe thematieken en het voorzien van statistische data-analyse

OD 6.3 Het verbeteren van de doorlooptijd, de opvolging en de kwaliteit van antwoorden op klachten van burgers

OD 6.4 De uitbouw van constructieve relaties met het Comité P, de AIG en UNIA inzake klachtenbeheer

OD 6.5 Het realiseren van een jaarverslag klachten van burgers met aanbevelingen.

⁴ Er bestaat een rechtstreeks verband tussen het niet kunnen ventileren van ervaren stress en navolgend ongepast gedrag (bijv. frustratie-agressie).

Voor de realisering van deze strategische doelstelling is TIWK bevoegd met technische ondersteuning van DRI.

SD 7: Optimalisering van de toepassing van de tuchtprocedure

Deze strategische doelstelling operationaliseren we door:

OD 7.1 Het efficiënter maken van de tucht, als onderdeel van het integriteitsbeleid

De tuchtoverheden werken aan de verbetering van de kwaliteit en de doorlooptijden van de tuchtdossiers.

OD 7.2 De ontwikkeling van interne partnerschappen

Met het oog op de verbetering van de behandeling van tuchtdossiers, ontwikkelt TIWK interne partnerschappen en installeert het een samenwerkingscharter met de tuchtoverheden.

OD 7.3 De redactie van een jaarverslag tucht en het formuleren van aanbevelingen door TIWK

De tuchtoverheden bezorgen daartoe de nodige informatie aan TIWK.

SD 8: Realiseren van een evaluatie- en monitoringsysteem voor de projecten en het integriteitsmanagement

Deze strategische doelstelling operationaliseren we door:

OD 8.1 De ontwikkeling door de directeurs-generaal van een intern monitoringssysteem voor de specifieke integriteitsacties- en projecten die voortvloeien uit hun opdrachtbrieven en ondernemingsplannen

OD 8.2 De ontwikkeling, de monitoring en de evaluatie van het integriteits-managementsysteem van de Federale Politie

CG/Integrity verzekert deze operationele doelstelling door:

- de algemene opvolging van de realisatie van de strategische en operationele doelstellingen, beschreven in deze nota;
- de opvolging van specifieke integriteitsprojecten;
- de jaarlijks rapportering aan het Directiecomité.

SD 9: Verder uitbouwen en kenbaar maken van de rol van CG/Integrity

De dienst CG/Integrity zal daartoe:

OD 9.1 De actieplannen ontwikkelen voor de supra geformuleerde strategische en operationele doelstellingen die aan haar zijn toegekend

OD 9.2 De coördinatie en coaching verzekeren van de netwerken en overlegstructuren

OD 9.3 De resultaten van de beeldvorming en -monitoring inzake integriteitsmanagement op geregelde basis rapporteren aan de Commissaris-generaal en aan het Directiecomité en advies formuleren ter zake

OD 9.4 De Federale Politie vertegenwoordigen bij de externe partners in deze materie

OD 9.5 Een databank met “goede praktijken” ontwikkelen

OD 9.6 Een interne communicatiestrategie “integriteit” ontwikkelen in samenwerking met CGC, zodat goede praktijken, projecten en beleid kenbaar gemaakt worden en alle medewerkers verder worden gesensibiliseerd

OD 9.7 De nodige integriteitsmethodieken -en tools ontwikkelen ter ondersteuning van het beleid en de werkzaamheden van de verschillende componenten van de Federale Politie

OD 9.8 De expertise inzake ethische bedrijfsvoering en integriteitsmanagement verder ontwikkelen door:

- de stimulering van wetenschappelijk onderzoek in samenwerking met de universitaire wereld;
- de samenwerking met buitenlandse politionele integriteitsactoren.

6. Engagement

Ik vraag aan alle betrokken directies en diensten om voormelde doelstellingen te realiseren in samenwerking met CG/Integrity. CG/Integrity zal mij geregeld inlichten over de vorderingen in de realisatie van het integriteitsbeleid.

Ik vraag bovendien aan alle leden van de Federale Politie om onze visie op het vlak van politionele integriteit mee te helpen verwezenlijken en uit te dragen.



Eerste Hoofdcommissaris Marc DE MESMAEKER
Commissaris-generaal

Bijlage 1**1. Integrity Management Frameworks****Definitie**

Integriteitsbeleid = geheel van beleidsinstrumenten ter bevordering van integriteit van de organisatie en van haar individuele leden

Componenten van het beleid**1. Instrumenten**

- a. Behoeftebepaling aan integriteit
 - i. Risicoanalyse op processen en functies
 - ii. Analyse van ethische dilemma's
 - iii. Bevraging van stakeholders
- b. Omschrijving van integriteit
 - i. Deontologische code (gedragscode vs ethische code)
 - ii. Geschreven regels en procedures
 - iii. Ongeschreven standaarden
- c. Begeleiden naar integriteit
 - i. Ethisch leiderschap leidinggevenden
 - ii. Training en opleiding, zoals dilemmatraining
 - iii. Integratie in dagelijks discours (vergaderingen, open communicatiecultuur)
 - iv. Coaching en advisering
- d. Monitoren van integriteit
 - i. Passieve monitoring
 1. Klachtensysteem
 2. Regeling voor de melding van integriteitsschendingen
 - ii. Actieve monitoring
 1. Dagelijkse supervisie
 2. Formele controles
 3. Surveys
- e. Afdwingen van integriteit
 - i. Informele sancties
 - ii. Formele sancties
 - iii. Procedures voor interne en externe communicatie

2. Processen

- a. Permanent ontwikkelingsproces integriteit
- b. Eenmalige projecten

3. Structuren

- a. Actoren
 - i. Managers
 - ii. Integriteitsactoren
 - iii. Complementaire actoren (PLIF)
- b. Specifieke structurele maatregelen
 - i. Functiescheiding
 - ii. Functieroulatie

⁵ Dit is een synthese van het Integrity Management Framework van J. MAESSCHALK en J. BERTOK, *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*, Organization for Economic Co-operation and Development, 2009.

- c. Complementaire structurele maatregelen
 - i. Aankoopbeleid
 - ii. Financieel beleid
 - iii. Informatiebeleid
 - iv. Personeelsbeleid

2. OESO-aanbeveling: *public integrity*⁶

Definitie van "Publieke integriteit":

De consistente afstemming met en naleving van gemeenschappelijke ethische waarden, principes en normen voor het handhaven van en voorrang geven aan het openbaar belang boven particuliere belangen in de publieke sector.

Aanbeveling tot een coherent en alomvattend systeem van publieke integriteit:

SYSTEEM

1. COMMITMENT: Engagement

Engagement op het hoogste politieke en managementniveau binnen de overheidssector om de openbare integriteit te verbeteren en de corruptie terug te dringen, met name door:

- a) het openbare integriteitssysteem te definiëren, ondersteunen, controleren en de openbare integriteit te handhaven en het systeem te integreren in het bredere publieke beheer en bestuurskader;
- b) passende wetgevende en institutionele kaders;
- c) het vaststellen van duidelijke verwachtingen voor de hoogste politieke en bestuursniveaus (voorbeeldig persoonlijk gedrag, hoge mate van correctheid).

2. VERANTWOORDELIJKHEDEN

Verduidelijking van de institutionele verantwoordelijkheden door:

- a) het vaststellen van duidelijke verantwoordelijkheden bij de relevante niveaus (organisatorisch, subnationaal of nationaal) die instaan voor het ontwikkelen, leiden en implementeren van het integriteitssysteem voor de publieke sector;
- b) ervoor te zorgen dat alle overheidsambtenaren, -eenheden of -organen (inclusief autonome en/of onafhankelijke) het passende mandaat en de nodige capaciteit hebben;
- c) het bevorderen van mechanismen voor horizontale en verticale samenwerking tussen dergelijke ambtenaren, eenheden (formele en informele uitwisseling en samenwerking, goede praktijken).

3. STRATEGIE

Ontwikkelen van een strategische aanpak voor de openbare sector (evidence based en gericht op het verminderen van de risico's voor de openbare integriteit) door:

- a) de vaststelling van strategische doelstellingen en prioriteiten;

⁶ Aanbeveling van de Council on Public Integrity, <http://acts.oecd.org/Default.aspx>.

- b) de ontwikkeling van benchmarks en indicatoren en het verzamelen van gegevens mbt de doeltreffendheid van het openbare integriteitssysteem.

4. GEDRAGSNORMEN

Stel hoge gedragsnormen voor overheidsambtenaren door:

- a) verder te gaan dan de minimumeisen, voorrang te geven aan het algemeen belang, de naleving van de waarden, een open cultuur;
- b) het opnemen van integriteitsnormen in het rechtssysteem en organisatiebeleid
 - verwachtingen verduidelijken
 - als een basis voor disciplinaire, administratieve, civiele en/of strafrechtelijk onderzoek en sancties;
- c) het vaststellen van procedures om schendingen van de openbare integriteitsnormen te voorkomen en belangenconflicten te beheersen;
- d) het intern communiceren van de waarden en normen van de publieke sector

CULTUUR

5. CULTUUR OVER HELE SAMENLEVING

Bevorderen van een cultuur van openbare integriteit, samenwerking met de particuliere sector, het maatschappelijk middenveld en individuele personen door:

- a) de erkenning van de rol in het openbare integriteitssysteem van de particuliere sector, het maatschappelijk middenveld en individuen: aanmoedigen om de openbare integriteitswaarden als een gedeelde verantwoordelijkheid hoog te houden;
- b) het betrekken van relevante belanghebbenden bij het publiek integriteitssysteem (ontwikkeling, bijwerking en implementatie);
- c) bewustmaking in de samenleving van de voordelen van openbare integriteit en het verminderen van de tolerantie voor overtredingen en het uitvoeren van campagnes ter bevordering van de burgerzin, onderwijs over publieke integriteit;
- d) het betrekken van de particuliere sector en het maatschappelijk middenveld om de wederzijdse voordelen.

6. LEIDERSCHAP

Investeer in integriteitsleiderschap door:

- a) het opnemen van integriteitsleiderschap in het profiel voor managers op alle niveaus van een organisatie, bij selectie of promotie, bij de evaluatie van managers
- b) het ondersteunen van managers in hun rol als ethische leiders door duidelijke mandaten vast te stellen, ondersteuning, training en begeleiding
- c) het ontwikkelen van beheerskaders ter bevordering van managementverantwoordelijkheden voor het identificeren en het beperken van de risico's voor de openbare integriteit.

7. OP VERDIENSTE GEBASEERD

Bevorderen van een op verdienste gebaseerde, professionele publieke sector die zich inzet voor de waarden van de openbare dienst en goed bestuur door:

- a) consequent toepassen van basisprincipes (verdienste en transparantie) bij het HR-beleid;
- b) het waarborgen van een eerlijk en open systeem voor de aanwerving, selectie en promotie van personeel op basis van objectieve criteria en een geformaliseerde procedure, en een beoordelingssysteem dat de verantwoordingsplicht en het ethos van de openbare dienst ondersteunt.

8. CAPACITY BUILDING

Zorg voor voldoende informatie, opleiding, begeleiding en tijdig advies voor ambtenaren om de openbare integriteitsnormen op de werkplek toe te passen door:

- a) duidelijke en actuele informatie over het beleid, de regels en de administratie van de procedures die relevant zijn voor de handhaving van hoge normen van publieke integriteit;
- b) het aanbieden trainingen op het gebied van integriteit op de werkplek aan ambtenaren gedurende hun hele loopbaan;
- c) het bieden van formele en informele begeleiding om ambtenaren te helpen de integriteitsnormen in hun dagelijks werk toe te passen en om belangenconflicten te beheersen.

9. OPENHEID

Ondersteuning van een open organisatiecultuur binnen de publieke sector die reageert op integriteitsproblemen door:

- a) het aanmoedigen van een open cultuur waarin ethische dilemma's, bezorgdheden en fouten vrijelijk kunnen worden besproken,
- b) het opstellen van duidelijke regels en procedures voor het rapporteren van vermoede schendingen van integriteitsnormen, en bescherming tegen alle soorten ongerechtvaardigde behandelingen als resultaat van dergelijke rapportage (te goeder trouw en op redelijke gronden gebaseerd);
- c) het bieden van alternatieve kanalen voor rapportage van vermoede schendingen van integriteitsnormen.

ACCOUNTABILITY (aansprakelijkheid, rekenschap afleggen)

10. RISICOMANAGEMENT

Interne controle en risicomanagement om de integriteit in overheidsorganisaties te waarborgen door:

- a) te zorgen voor een controleomgeving met duidelijke doelstellingen en te zorgen voor een redelijke mate van zekerheid van efficiëntie, prestaties en naleving van de wetgeving en praktijken binnen de organisatie;
- b) zorgen voor een strategische aanpak van het risicobeheer (risico's voor de publieke integriteit, zwakke punten in de controle, efficiënte controle en kwaliteitsborgingssysteem);
- c) het waarborgen van de samenhang van de controlemechanismen en duidelijke procedures om te reageren op geloofwaardige verdenkingen van overtredingen van wet- en regelgeving,

en het vergemakkelijken van het melden aan de bevoegde autoriteiten zonder angst voor represailles.

11. HANDHAVING

Ervoor zorgen dat de handhavingsmechanismen een passend antwoord geven op alle vermoedelijke schendingen door:

- a) het toepassen van billijkheid, objectiviteit en tijdigheid in de handhaving van de openbare integriteitsnormen (met inbegrip van opsporen, onderzoeken, bestraffen en in beroep gaan) door middel van het disciplinaire, administratieve, civiele en/of strafrechtelijk proces;
- b) bevordering van mechanismen voor samenwerking en uitwisseling van informatie tussen de relevante organen, eenheden en ambtenaren om overlapping en hiaten te voorkomen, voortgang en proportionaliteit te bevorderen;
- c) bevordering van de transparantie binnen de overheidsorganisaties en aan het publiek over de doeltreffendheid van de handhavingsmechanismen (relevante statistische gegevens met inachtneming van de vertrouwelijkheid en andere relevante wettelijke voorschriften).

12. TOEZICHT

Versterking van de rol van het externe toezicht en controle binnen het openbare integriteitssysteem, door:

- a) het faciliteren van organisatorisch leren en het demonstreren van rekenschap van overheidsorganisaties door het geven van adequate antwoorden op de sancties, de uitspraken en het formele adviezen van toezichtsorganen (zoals de opperste controle-instellingen, ombudsmannen of informatie commissies), regelgevende handhavingsinstanties en administratieve rechtbanken;
- b) ervoor te zorgen dat toezichtsorganen, regelgevende instanties, handhavingsinstanties en administratieve rechtbanken die de publieke integriteit versterken, ontvankelijk zijn voor het ontvangen van informatie over vermoedelijke wanpraktijken of wangedrag van derden;
- c) het waarborgen van de onpartijdige handhaving van de wetten en regelgeving door de handhavingsinstanties.

13. PARTICIPATIE

Stimuleer de transparantie en betrokkenheid van belanghebbenden bij alle fasen van het politieke proces en de beleidscyclus ter bevordering van de verantwoordingsplicht en het algemeen belang, door:

- a) het bevorderen van transparantie en een open overheid (waarborgen van de toegang tot informatie en open gegevens en tijdige antwoorden op vragen tot informatie);
- b) alle belanghebbenden - met inbegrip van de particuliere sector, het maatschappelijk middenveld en individuen – toegang bieden in de ontwikkeling en uitvoering van overheidsbeleid;
- c) het afwenden van een vernauwing van het overheidsbeleid door invloed van bepaalde belangengroeperingen door middel van het beheer van belangenconflicten en door transparantie te brengen in lobbyactiviteiten en in de financiering van politieke partijen en verkiezingscampagnes;
- d) het aanmoedigen van een samenleving met organisaties die als "waakhond" optreden, burgergroeperingen, vakbonden en onafhankelijke media.

Bijlage 2**Corporate Responsibility of Police (“CORESPO”)**

Deze methodiek is gesteund op het Governance Risk Compliance-model dat een loutere interne controle overstijgt door de samenwerking met verschillende integriteitsactoren aan te moedigen.

Zij verwijst naar :

- de **positieve** definitie van *integriteit als professionele verantwoordelijkheid*
- de noodzakelijke shift van *passieve naar actieve verantwoordelijkheid*
- de slagzin “**samen werken aan verantwoordelijkheid**” met verschillende actoren in de organisatie.

CORESPO is een co-creatief proces dat experts, personeelsleden en leidinggevenden van de Federale Politie mee wil betrekken in dialoog, reflectie en oplossingsgericht denken rond belangrijke issues en instrumenten inzake integriteitsmanagement. De uitrol van dit model verloopt in vier cyclische fasen :

1. Onderzoek en analyse van organisatiecultuur en de risico’s

In de betrokken algemene directie of directie moedigen we de oprichting van een Value Action Team (VAT) van interne experts aan onder begeleiding van dienst CG/Integrity. Dit team is verantwoordelijk voor een (preventief) waardenactieprogramma op maat van de (algemene) directie. De mogelijkheid bestaat daarbij om de verbinding te leggen met het welzijns- en diversiteitsprogramma van de directie.

De bedoeling is de kracht van interne experts binnen de (algemene) directie te bundelen en een partnerschap met dienst CG/Integrity aan te gaan, o.a. in de vorm van structurele begeleiding van vertrouwenspersonen en SPOCS integriteit. In een eerste oefening onderzoeken we de cultuur, de belangrijke waardenrisico’s, de processen en kwetsbare posities van de betrokken (algemene) directie

2. Afstemmen van risico’s, regels en praktijk

Op basis van de geïdentificeerde waardenissues en kwetsbare processen organiseert dienst CG/Integrity transversaal verschillende thematische sessies volgens de filosofie van ethische besluitvorming. Per waardenissue mogen verschillende situaties worden ingebracht, worden de praktijken en blokkades onderzocht en concrete acties en controles voorgesteld om integriteitsrisico’s op de juiste wijze aan te pakken. Deze thematische sessies worden in eerste instantie georganiseerd per hiërarchisch niveau.

3. Aanpak van kansen, bedreigingen en vereisten van het integriteitsmanagementsysteem

Daarnaast worden primaire en secundaire integriteitsactoren in een transversaal actieteam uitgenodigd in systemische sessies:

- om per waardenissue te reflecteren over transversale oplossingen
- om de kwaliteit en verbeterkansen van de integriteitsinstrumenten en – processen te evalueren.
- mee te werken aan concrete integriteitsprojecten voor de (algemene) directie

Op basis van de voorstellen introduceert dienst CG/Integrity concrete methodieken en tools, acties en controles en integriteitsinstrumenten en/of richtlijnen.

4. Monitoring en Evaluatie

Om de effectiviteit van de integriteitsprocessen bij de verschillende actoren transparant te maken, worden alle activiteiten door dienst CG/Integrity gemonitord, geëvalueerd en teruggekoppeld naar de betrokken (algemene) directie.

