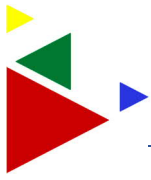


ALGEMENE INSPECTIE
VAN DE FEDERALE POLITIE EN VAN DE LOKALE POLITIE

DASHBOARD
INTEGRITEITSBELEID



Directie van de
Statuten

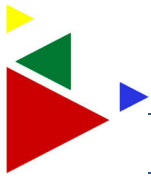


Voorwoord

De nood aan een éénvormige aanpak van de integriteitsproblematiek dringt zich op.

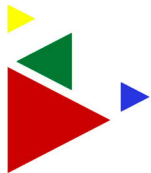
Om hieraan tegemoet te komen, werd binnen de Algemene Inspectie van de federale politie en van de lokale politie (AIG) een dashboard rond integriteit ontwikkeld.

Het gebruik van dit dashboard, dat gebaseerd is op het Integrity Management Framework, wordt hierna verder toegelicht.



Inhoudsopgave

1. INLEIDING.....	3
2. IMF-GEBASEERDE STRUCTUUR.....	3
2.1 Instrumenten en structuren.....	3
2.1.1 <i>Praktische tips</i>	4
2.2 Processen	4
3. GEBRUIK DASHBOARD.....	4
3.1 Identificate mandaathouder.....	4
3.2 Nulmeting versus eindmeting	4
3.3 Kleurcodes volgens maturiteitsmatrix	4
3.4 Invullen dashboard	5
3.4.1 <i>Praktische tips</i>	6
4. CONCLUSIE: DOELSTELLING DASHBOARD	6



1. INLEIDING

Integriteitsbeleid is een onderdeel van een beleid op het vlak van organisatiebeheersing zoals voorzien in de omzendbrief CP3.

Onder “organisatiebeheersing” kan verstaan worden “een geheel aan beheersmaatregelen die de leidinggevenden en medewerkers in staat stelt om activiteiten uit te voeren met de nodige openheid, integriteit en verantwoordingsplicht.”

Integriteit is dus onlosmakelijk verbonden met organisatiebeheersing.

Meer nog, de effectiviteit van de organisatiebeheersing kan nooit uitstijgen boven de integriteit en de ethische waarden van de mensen die ze hebben ingesteld, beheren en opvolgen.

Het ethische gedrag en de integriteit van het management vormen hierin sleutelementen.

Een goed integriteitsbeleid is de weg naar een professionele verantwoording. Eén van de voorstellen van de AIG voor meer integriteit bij de politie is dan ook het gebruik van een uniforme tool om integriteit te beheren. De AIG beveelt het “Integrity Management Framework” (IMF) aan als algemeen kader om integriteit te bevorderen. Hoewel uit de (in 2008) door Prof. Maesschalck ontwikkelde tool een “toolbox integriteit” voortvloeide, werd deze nooit veralgemeend opgelegd aan de politiediensten

Door de toegenomen aandacht voor de integriteitsproblematiek bij de media, de bevolking, de politieke verantwoordelijken en de politie zelf, dringt de nood aan een éénvormige integriteitsaanpak zich op. De AIG ontwikkelde een model van integriteitsbeleidsplan dat gebaseerd is op IMF en dat door mandaathouders en/of integriteitsverantwoordelijken gebruikt kan worden bij de opstelling van hun integriteitsbeleidsplan.

Aansluitend hierop wordt thans een dashboard voorgesteld dat gebruikt kan worden om het integriteitsbeleid in een eenvoudig overzicht neer te schrijven en op te volgen. Het dashboard verschaft een beeld van het integriteitsbeleid bij de aanvang van het mandaat (nulmeting) en van de evolutie op het einde van het mandaat (eindmeting) en voorziet bovendien in een periodieke opvolging. Aangezien integriteit een begrip is met vele facetten, biedt deze tool een houvast aan de mandaathouders om op een wetenschappelijke en éénvormige manier tegemoet te komen aan de verwachtingen van de diverse actoren en belanghebbenden.

Voor een optimaal begrip van deze toelichting wordt aangeraden deze samen met het dashboard te lezen.

2. IMF-GEBASEERDE STRUCTUUR

Zoals reeds vermeld, beveelt de AIG het gebruik van een uniforme tool aan voor het beheer van de integriteit.

Het dashboard, in de vorm van een matrix, is gebaseerd op het Integrity Management Framework (IMF) van Jeroen Maesschalck. Net zoals bij IMF, steunt het dashboard dan ook op drie grote pijlers: instrumenten, processen en structuren. Deze pijlers worden verder verduidelijkt. Het gebruik van de drie pijlers in het politieel integriteitsbeleid beoogt een beleid dat beantwoordt aan de verwachtingen van de huidige samenleving en dat tegemoet komt aan de wens van een integere politie.

2.1 Instrumenten en structuren

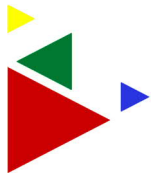
De instrumenten en structuren zijn onderscheiden in het dashboard en worden samen ook “tools” genoemd. Voor het gebruiksgemak worden beide weergegeven op hetzelfde tabblad van het excelbestand.

De verzameling aan instrumenten is het meest omvangrijk en bevat een relatief groot aantal tools.

Zoals bij IMF, worden de instrumenten verdeeld in vier stappen die doorlopen moeten worden:

- Stap 1: bepalen en definiëren van integriteit
- Stap 2: begeleiden naar integriteit
- Stap 3: monitoren van integriteit
- Stap 4: afdwingen van integriteit

Het dashboard is aangevuld met specifieke structuren die aanwezig (kunnen) zijn in de politieel context. Deze specifieke structuren rond integriteit worden onderverdeeld op twee niveaus: op korpsniveau (intern) en op supra lokaal niveau (extern).



2.1.1 Praktische tips

Het beschikbare dashboard is op zich niet meer dan een tool die toelaat een geheel van andere tools in het kader van een integriteitsbeleid overzichtelijk te registreren en op te volgen. In functie van de gekozen tools en benadering zal dit dashboard dan ook een aangepaste invulling moeten krijgen. Hierdoor zijn binnen de instrumenten telkens nog enkele lege vakjes voorzien. In de matrix worden (slechts) een aantal mogelijke initiatieven en maatregelen weergegeven. Daarnaast kan de mandaathouder zelf nog bepalen welke andere maatregelen of initiatieven genomen worden (bijv. inzake preventie, voorbereiding, ontwikkeling, coördinatie, implementatie, opvolging, handhaving, rapportering, ...) om de integriteit te bevorderen. Deze kunnen dan aangevuld worden in de lege vakjes.

2.2 Processen

Hoewel de processen niet letterlijk verwerkt zijn in het dashboard, wordt er toch aanzienlijk aandacht aan besteed. Het lanceren van instrumenten en structuren rond integriteit volstaat immers niet: ze moeten ook tot leven gewekt worden én in leven gehouden worden. Daarvoor moeten er processen voorzien en geïnstitutionaliseerd worden. Eén van de bekendste modellen om processen te conceptualiseren is de "PDCA-cyclus", waarbij telkens opnieuw door een proces van plannen (Plan), doen (Do), controleren (Check) en aanpassen (Adapt) wordt gegaan. Het gebruik van de PDCA-cyclus zorgt er o.a. voor dat de aandacht voor integriteit zal blijven bestaan, ook als het initiële enthousiasme verdwenen is.

Om te helpen die aandacht voor integriteit in de organisatie levendig te houden, is er naast een nul- en eindmeting ook een jaarlijkse meting voorzien. De mandaathouder kan dit beschouwen als een PDCA-cyclus, waar de eerste stap draait rond plannen. Allereerst zal de mandaathouder het dashboard grondig moeten bekijken en met het oog op het uitvoeren van zijn mandaat, doelstellingen moeten bepalen in het kader van zijn integriteitsbeleid (Plan). Gedurende het eerste jaar zal er voornamelijk gefocust worden op het werken rond die doelstellingen en het uitwerken van de tools (Do). Na het eerste jaar volgt er een evaluatie voor zichzelf, waarin elke tool beoordeeld wordt naar maturiteit (Check). Het is natuurlijk cruciaal dat die informatie dan meegenomen wordt en de integriteitstool aangepast en geoptimaliseerd wordt (Adapt). Het is aanbevolen dat er zowel jaarlijks nieuwe doelstellingen vooropgesteld worden, als dat er gewerkt wordt om de bestaande tools te optimaliseren tegenover het voorgaande jaar. Op deze manier komt integriteit continu op de voorgrond en wordt vermeden dat de aandacht verslapt of dat er totaal geen aandacht voor is.

3. GEBRUIK DASHBOARD

Het dashboard beoogt de opvolging van het integriteitsbeleid. Er is geopteerd voor een eenvoudige tool die, aan de hand van een nul- en eindmeting, helpt om een beeld te verschaffen van (de evolutie van) het integriteitsbeleid binnen een bepaalde entiteit. Het dashboard kan gebruikt worden bij de evaluatie van de mandaathouder, die bij de aanvang van het mandaat op de hoogte is van de evaluatiepunten, er kan op inspelen en er een beleid kan rond ontwikkelen. Het is echter vooral voor de mandaathouder zelf een handige tool, die snel een duidelijk overzicht en een structuur biedt inzake de tools die het integriteitsbeleid zouden moeten bevorderen en waarop het integriteitsbeleidsplan van de entiteit gebaseerd dient te zijn.

3.1 Identificatie mandaathouder

Boven het eigenlijke dashboard is ruimte voorzien om de gegevens van de mandaathouder aan te vullen (naam, mandaat, zone/dienst, mandaatperiode).

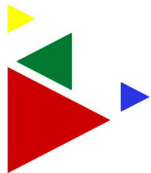
3.2 Nulmeting versus eindmeting

Om het dashboard gebruiksvriendelijk en overzichtelijk te maken, bevat hetzelfde excelbestand zowel de nul- als eindmeting. Daartussen zijn jaarlijkse metingen voorzien, waarbij de maturiteit van de tools geëvalueerd kan worden door de mandaathouder zelf. Doordat alle metingen in éénzelfde tabel staan, zal een duidelijke evolutie te zien zijn in de scores van de tools.

Onder de jaarlijkse metingen (jaar 0 tot en met jaar 5) is ruimte voorzien om de jaartallen in te vullen, beginnend met het eerste jaar van het mandaat (jaar 0) en eindigend met het laatste jaar van de mandaatperiode (jaar 5).

3.3 Kleurcodes volgens maturiteitsmatrix

Per tool dient een score te worden toegekend. De codering gebeurt op basis van de maturiteit van het integriteitsbeleid (de tools).



De maturiteitsgraad van het integriteitsbeleid wordt geëvalueerd met behulp van de tool "maturiteitsmatrix". "In een maturiteitsmatrix wordt het actueel niveau in de organisatie voor ieder item van de interne omgeving bepaald. Op basis van deze diagnose vormt de leiding zich een idee van de te ondernemen acties met het oog op de verdere ontwikkeling van de maturiteit" (Cf. Handleiding CP3, te consulteren op de website AIG). In dit geval zal dus enkel het actueel niveau van het integriteitsbeleid in de organisatie bepaald worden, niet van de andere items van de interne omgeving. De specifieke codering wordt zowel hieronder als in het dashboard zelf weergegeven.

Graad	Beschrijving
0	Onbestaande De organisatie is zich <i>niet bewust</i> van de noodzaak om in het betreffende domein op te treden. Er wordt bijna geen actie ondernomen. Er zijn geen procedures of structuren aanwezig.
1	Basic De organisatie begrijpt dat er iets moet gebeuren in het betreffende domein. De aanpak is gebaseerd op een individuele, <i>ongestructureerde</i> basis. Poging om bepaalde processen en procedures te formaliseren.
2	Gestructureerde impuls Voor <i>sommige domeinen beginnen</i> we met een <i>gestructureerde aanpak</i> . De procedures zijn geformaliseerd.
3	Gedefinieerd De organisatie hanteert een <i>gestructureerde en gestandaardiseerde aanpak</i> van de verschillende elementen van het betreffende domein.
4	Beheerst De organisatie heeft <i>voldoende beheersing</i> van de elementen van het betreffende domein. De meetinstrumenten zijn voldoende.
5	Geoptimaliseerd Alle elementen van het betreffende domein worden <i>geëvalueerd en geoptimaliseerd</i> om het niveau van best practices te bereiken. De organisatie heeft <i>een perfecte beheersing</i> van de elementen van het betreffende domein.

Bronnen : Pierre Leclercq (ICHEC- ICIB), federale overheidsdiensten ,CAAF auditcomité van de Federale administratie, Vlaamse Overheid, Jean-Marie Mottoul, COSO ERM

3.4 Invullen dashboard

Het invullen van het dashboard is eenvoudig en gebeurt jaarlijks. De nulmeting vindt vanzelfsprekend plaats aan de start van het mandaat. Dit betekent zeker niet dat alle vakjes automatisch rood zullen kleuren, in het dashboard staan een aantal basistools die ondertussen in de meeste, zo niet alle, politieële entiteiten aanwezig zijn, denk maar aan de Missie – Visie – Waarden.

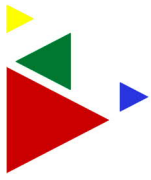
Op het einde van het eerste jaar vindt de tweede meting plaats. Als er ondertussen effectief gestart is met de uitrol van een integriteitsbeleid, zullen de aanvankelijke doelstellingen van aan het begin van het mandaat al gedeeltelijk gerealiseerd moeten zijn en is er een evolutie waar te nemen tussen het beleid aan het begin van het mandaat en jaar 1.

Jaar na jaar wordt het integriteitsbeleid geëvalueerd door het scoren van de tools.

Hierbij moet gewaakt worden over de optimalisatie van de vooropgestelde doelstellingen (tools) van het jaar voordien, alsook op het jaarlijks stellen van nieuwe doelstellingen en dus het openen van nieuwe tools in het beleid.

Om de tools effectief te scoren, moet de maturiteitsmatrix gevolgd worden. Deze staat voor het gemak dan ook in het excelbestand naast de matrix zelf.

Het is niet nodig om elk vakje de juiste kleur te geven, het bijhorende cijfer van 0 tot 5 volstaat. Het bestand is zodanig geprogrammeerd dat de score automatisch gekoppeld wordt aan de bijhorende kleur.



3.4.1 Praktische tips

Als de mandaathouder extra tools toevoegt in het dashboard, is het nodig de opmaak van de bovenstaande cellen over te nemen, zodat de scores eveneens gekoppeld zijn aan bijhorende kleurencodes uit de maturiteitsmatrix.

- Handmatig:
 - a. Cellen selecteren
 - b. "voorwaardelijke opmaak" → "markeringsregels voor cellen" → "gelijk aan"
 - c. 0 met "aangepaste indeling" → gepaste kleur selecteren (hier rood)
 - d. Doe dit voor elk van de getallen van 0 tot 5, op basis van de kleuren in de maturiteitsmatrix.
- Formule doortrekken:
 - a. Klikken op een cel MET formule
 - b. Vierkantje onderaan rechts in de cel vasthouden en doortrekken naar andere cel

4. CONCLUSIE : DOELSTELLING DASHBOARD

Het is zeker niet dé ultieme doelstelling dat het volledige dashboard na 5 jaar groen of blauw kleurt. Het is evenmin de bedoeling om het integriteitsbeleid van verschillende entiteiten met elkaar te vergelijken via het dashboard. Echter kan die vergelijking op termijn niet uitgesloten worden in het kader van het afleggen van meer en betere verantwoording door de Belgische politiediensten, zoals dit trouwens is voorzien in de excellente politiezorg.

Het dashboard is vooral bedoeld om de evolutie van het integriteitsbeleid gedurende de opeenvolgende jaren van het mandaat weer te geven. Het zal dan ook waarschijnlijk zijn dat vele vakjes bij de nulmeting rood of oranje kleuren, maar jaar na jaar meer groen of zelfs blauw beginnen te kleuren. Dan kan gesteld worden dat er een positieve evolutie waar te nemen is en de mandaathouder (en de entiteit) op de goede weg is wat betreft het integriteitsbeleid.

Waarden en normen, alsook integriteit zijn tijds- en cultuurgebonden. Wat in de ene Belgische entiteit prioritair is rond integriteit, is dit niet noodzakelijk in een andere entiteit. Wat hier vanzelfsprekend is, is dit niet noodzakelijk elders. Algemeen geldt dat de basis van het integriteitsbeleid voor iedereen gelijk is, ongeacht de grootte van de entiteit of geografische ligging met eventuele bijhorende problematieken. Integriteit is ook tijdsgebonden. Dit impliceert dat de toolbox en het dashboard doorheen de jaren aan de op dat moment aanwezige behoeften of noden moeten kunnen beantwoorden én dat het dashboard zal moeten aangepast worden. Integriteit en integriteitsbeleid zullen eeuwig een werkwoord blijven, zowel voor diegenen die het kader voorzien, als voor de mandaathouder die eindverantwoordelijke is voor de uitvoering ervan.