

## Integriteitsopvattingen bij de politie



# **Integriteitsopvattingen bij de politie**

**Beschrijving en verklaring van de omvang en aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen op basis van surveyonderzoek onder politiemedewerkers**

K. Lasthuizen  
L.W.J.C. Huberts  
M. Kaptein

P&W Verkenningen

2004

Commissie Politie & Wetenschap  
Centrum voor Politie- en Veiligheidswetenschappen Vrije Universiteit

In opdracht van:  
Programma Politie en Wetenschap

Reeks P&W Verkenningen

ISBN: 90-6720-358-0

Realisatie:  
Uitgeverij Kerckebosch bv, Zeist

© 2004, Politie en Wetenschap, Apeldoorn

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Publicatie- en Reproductierechten Organisatie (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

No part of this publication may be reproduced in any form, by print, photo print or other means without written permission from the authors.

# Inhoud

	Voorwoord	
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1	Achtergrond; het VU-onderzoeksprogramma naar politieke integriteit	7
1.2	Het datamateriaal	7
1.3	Structuur van deze rapportage	8
<b>2</b>	<b>Theoretisch kader voor politieke integriteit</b>	<b>10</b>
2.1	Inleiding	10
2.2	Integriteit en machtsbederf; centrale begrippen en definities	10
2.3	Typen van integriteitsschendingen	10
2.4	Onderzoek naar politieke integriteit	13
2.5	Oorzaken van integriteitsschendingen	14
<b>3</b>	<b>Opvattingen van medewerkers over integriteitsschendingen</b>	<b>17</b>
3.1	Inleiding	17
3.2	Politieke corruptie	18
3.3	Politieke fraude en diefstal	20
3.4	Dubieuze giften en beloften	22
3.5	Onverenigbare functies, activiteiten en contacten	24
3.6	Misbruik van de geweldsbevoegdheid en andere bevoegdheden	26
3.7	Misbruik van (de toegang tot) informatie	27
3.8	Omgangsvormen en bejegening	29
3.9	Verspilling en wanprestatie	32
<b>4</b>	<b>Integriteitsschendingen onderling vergeleken</b>	<b>36</b>
4.1	Inleiding	36
4.2	Omvang van integriteitsschendingen	37
4.3	Aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen	38
4.4	Een typologie van integriteitsschendingen	39
4.5	Afsluiting	40
<b>5</b>	<b>De invloed van individuele kenmerken en kenmerken van het werk</b>	<b>41</b>
5.1	Inleiding	41
5.2	Individuele kenmerken	41
5.3	Geslacht	42
5.4	Leeftijd en dienstjaren	43
5.5	Type werkzaamheden	45
5.6	Leidinggevende functie	46
5.7	Recherche	46
5.8	Conclusie	47
<b>6</b>	<b>Integriteit en de organisatie, de rol van leiderschap, beleid, structuur, cultuur en de relatie tussen korps en omgeving</b>	<b>49</b>
6.1	Inleiding	49
6.2	Leiderschap	49

6.3	Beleid	53
6.4	Organisatiestructuur	56
6.5	Organisatiecultuur	60
6.6	Korps en omgeving	64
6.7	Conclusie	67
<b>7</b>	<b>Samenvatting en conclusie</b>	<b>69</b>
7.1	Inleiding	69
7.2	De politiemoraal: de aanvaardbaarheid van niet-integer gedrag	69
7.3	De omvang van niet-integer gedrag	70
7.4	Ernst van het probleem	70
7.5	Bepalende factoren voor de (gepercipieerde) omvang van integriteitsschendingen	71
7.6	Afsluiting	72
	<b>Literatuur</b>	<b>74</b>
	<b>Bijlage</b>	<b>77</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond; het VU-onderzoeksprogramma naar politieke integriteit

In de jaren negentig is het thema integriteit hoog op vele politieke, bestuurlijke en maatschappelijke agenda's beland. De Commissie voor Politie en Wetenschap wees in 1999 integriteit bij de politie als thema aan waarnaar meer wetenschappelijk onderzoek wenselijk is. Dat bood het Centrum voor Politiewetenschappen van de Vrije Universiteit de mogelijkheid een aantal onderzoeksprojecten uit te voeren.

Het VU-onderzoeksprogramma naar politieke integriteit heeft als *doel* kennis en inzicht te verwerven in de aard van het integriteitsvraagstuk teneinde de politiesector en het -management daarover meer duidelijkheid te bieden en door precisering van feitelijke integriteitsdilemma's de politiemedewerkers beter voor te bereiden op de normatieve onzekerheid die met deze dilemma's is verbonden.

De *probleemstelling* voor het onderzoek luidt: "Wat is de aard en inhoud van het politieke integriteitsvraagstuk, toegespitst op de inhoud van de integriteitsdilemma's van politiefunctionarissen in de dagelijkse uitoefening van hun beroep en de samenhang van die dilemma's met enerzijds hun functie en anderzijds kenmerken van de organisatie, waaronder leiderschap en cultuur?"

Het onderzoeksprogramma omvat enkele deelprojecten.<sup>1</sup> Een van de deelprojecten betreft het doen van secundaire analyses op bestaand survey-materiaal naar politieke integriteit. Hiervan wordt in dit rapport verslag gedaan.

## 1.2 Het datamateriaal

Dit rapport zal ingaan op de probleemstelling aan de hand van secundaire analyses van bestaand survey-materiaal. Er bestaat al het nodige survey-materiaal met opvattingen van politiemedewerkers over integriteit. In dit materiaal zit ook informatie verborgen over de mogelijke relatie tussen integriteitsopvattingen en kenmerken van de positie, functie en de taak van de respondent en zijn opvattingen over en ervaringen met de organisatie. Deze informatie is echter nog niet in detail onderzocht. Secundaire analyse biedt daarom perspectief op nieuwe kennis en inzichten.

Verschillende data staan tot onze beschikking. Zo heeft Klockars internationaal onderzoek gedaan naar integriteitsdilemma's bij de politie, waarvoor Punch de uitvoering op zich nam voor Nederland.<sup>2</sup> Vanuit de VU is een soortgelijke enquête bij een regionaal politiekorps afgenomen.<sup>3</sup> KPMG heeft diverse korpsen onderzocht met behulp van de zogenaamde integriteitsthermometers. Met name deze laatste data bieden door de veelheid aan vragen<sup>4</sup> goede mogelijkheden meer zicht te krijgen op de onderlinge relaties tussen integriteitsopvattingen van politiemedewerkers, individuele kenmerken en opvattingen over en ervaringen met de organisatie. Bovendien zijn deze

<sup>1</sup> Over onderzoek op basis van interviews met politiemedewerkers werd eerder in de reeks *Politiewetenschap* (nr. 13) gerapporteerd door Naeyé *et al.* (2004).

<sup>2</sup> Klockars (2000); Punch (2000).

<sup>3</sup> Rademaker (2000).

<sup>4</sup> De Integriteitsthermometer is een min of meer gestandaardiseerde vragenlijst voor medewerkers van – onder meer – de politie. Aan de hand van ongeveer 150 gesloten vragen en stellingen wordt naar hun mening gevraagd over een aantal onderwerpen onder de noemers 'verantwoordelijkheden binnen het korps', 'verantwoordelijkheden ten opzichte van het korps' – hierbij gaat het onder meer om zaken die te omschrijven zijn als integriteitsschendingen – en 'verantwoordelijkheden van het korps ten opzichte van anderen'. Ook is er een aantal vragen opgenomen over achtergrondgegevens van de respondent, zoals leeftijd en geslacht, type werkzaamheden, type functie en aantal dienstjaren.

data nog nauwelijks hierop onderzocht.<sup>5</sup> De integriteitsthermometers vormen daarom het materiaal van de analyses waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan.

De Integriteitsthermometer is bij vijf verschillende regiokorpsen<sup>6</sup> uitgevoerd. In een enkel geval is de enquête regiobreed afgenomen, in de overige gevallen is er sprake van één district of divisie of van enkele specifieke onderdelen. De data zijn verzameld in de periode 1996-1999. De respons varieert tussen de veertig en zestig procent. Van de respondenten in de steekproef is 76 procent man en 24 procent vrouw. De leeftijd varieert tussen de 18 en 60 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 39 jaar oud. De gemiddelde diensttijd in het politiekorps, waar de respondent op het moment van afname van de enquête werkzaam is, ligt op 14 jaar. De meerderheid van de respondenten werkt in executieve dienst, dertig procent van de respondenten heeft een leidinggevende positie. In hoofdstuk vijf wordt nader ingegaan op deze kenmerken. Opgemerkt dient te worden dat niet van alle respondenten de individuele (werk-)kenmerken bekend zijn. Uit het oogpunt van anonimiteit zijn deze vragen in enkele korpsen niet opgenomen in de enquête, in andere korpsen waar de vragen wel zijn gesteld, hebben niet alle respondenten de vragen ingevuld. Het is moeilijk om te bepalen of de steekproef representatief is. Ondanks dat de ondervraagde korpsen van elkaar verschillen in grootte en regionale ligging, alle groepen redelijk vertegenwoordigd zijn in de steekproef als het gaat om individuele kenmerken, en ook de antwoorden van de respondenten geen aanleiding geven om uit te gaan van een rooskleuriger of juist pessimistischer beeld van de stand van zaken ten aanzien van integriteit, is het bij enquêtes in het algemeen niet uit te sluiten dat de steekproef een vertekening geeft voor de gehele Nederlandse Politie.

De Integriteitsthermometer is een gestandaardiseerde vragenlijst. Toch zijn de vragen niet altijd in elk korps exact hetzelfde gesteld; soms is er sprake van een verschil in vraagformulering, soms zijn er regiospecifieke vragen toegevoegd of in de plaats gekomen van standaardvragen. Ondanks deze beperkingen zijn alle beschikbare bestanden van de Integriteitsthermometer ten behoeve van de secundaire analyses aan elkaar gekoppeld en vormen zij tezamen één totaalbestand met 3.125 respondenten.<sup>7</sup>

### **1.3 Structuur van deze rapportage**

Voor we ingaan op de uitkomsten van de verrichte analyses, volgt eerst in hoofdstuk twee een theoretisch kader, waarin de belangrijkste begrippen en noties worden uitgelegd en toegelicht.

In het eerste deel van de rapportage over de uitkomsten van de secundaire analyses, worden integriteitsschendingen nader bekeken. In hoofdstuk drie zijn de opvattingen van politiemedewerkers over verschillende typen van integriteitsschendingen in kaart gebracht. Hoe vaak komen integriteitsschendingen volgens de medewerkers voor binnen hun afdeling of team? En, wat is hun oordeel over de aanvaardbaarheid van deze integriteitsschendingen? Tevens wordt geanalyseerd hoe de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van integriteitsschendingen en de aanvaardbaarheid ervan met elkaar samenhangen. In hoofdstuk vier bekijken we alle besproken integriteitsschendingen in hun onderlinge samenhang en komen we tot een typologie van integriteitsproblemen.

<sup>5</sup> Kaptein en Van Reenen (2001) hebben wel over deze data gepubliceerd. Zie ook: Van Reenen en Kaptein (1998).

<sup>6</sup> Ten behoeve van deze secundaire analyses hebben de regio's onder voorwaarde van anonimiteit mondeling toestemming gegeven voor het gebruik van 'hun' gegevens.

<sup>7</sup> Het koppelen van alle deelbestanden betekent een aanzienlijke hoeveelheid arbeidsintensief werk. De vragenlijsten zijn minutieus vergeleken op formulering, regiospecifieke vragen en volgorde van de vragen, waarna de variabelen zijn gelabeld, gecodeerd en gecontroleerd alvorens de bestanden zijn samengevoegd.



In het tweede deel van de rapportage over de uitkomsten worden integriteitsschendingen nader verklaard. De mogelijke oorzaken van integriteitsschendingen staan centraal. In hoofdstuk vijf komt de relatie tussen individuele kenmerken en kenmerken van het werk enerzijds en de opvattingen over integriteit(sschendingen) anderzijds aan bod. In hoofdstuk zes gaan we in op de invloed van leiderschap en beleid en de relevantie van de organisatiestructuur en -cultuur voor integriteit.

In hoofdstuk zeven volgt ten slotte een korte reflectie op de belangrijkste conclusies en bevindingen.

## **2 Theoretisch kader voor politieke integriteit**

### **2.1 Inleiding**

Het theoretisch kader dat in dit hoofdstuk uiteengezet wordt, biedt ten eerste een toelichting op de gebruikte begrippen en definities. Naast een definitie van politieke integriteit, omschrijven we de verschillende door ons onderscheiden typen van integriteitsschendingen. Daarna wordt een overzicht van de in de literatuur genoemde oorzaken van integriteitsschendingen gegeven en sluiten we af met een korte bespreking van het tot nu toe verrichte empirische onderzoek naar politieke integriteit en corruptie.

### **2.2 Integriteit en machtsbederf; centrale begrippen en definities**

Politieke *integriteit* verwijst naar de uitoefening van de politiefunctie overeenkomstig de daarvoor geldende morele normen en waarden, plichten en spelregels. Het verwijst naar praktisch handelen, naar functie-uitoefening overeenkomstig geldende normen en waarden. Een belangrijk fundament daarvoor is de politieke *ethiek*, de voor de politie geldende algemene morele beginselen en waarden, zoals rechtmatigheid, onkreukbaarheid en collegialiteit.

Tegenover integriteit staat politiek *machtsbederf*, gebruik van politieke beslissings- en handelingsmacht in strijd met de daarvoor geldende normen en waarden. Vormen van machtsbederf ofwel integriteitsschendingen zijn bijvoorbeeld corruptie en discriminatie.

Wanneer de kern van de *politiefunctie* wordt omschreven als het desnoods met dwang handhaven van normen en regels en *integriteit* verwijst naar het opvolgen van de normen en regels voor de handhaving, dan ligt daarin al besloten dat het funest is als de politie zich op het hellende vlak van het machtsbederf begeeft. Wie voor de samenleving normen en regels wil handhaven, zal om te beginnen zelf aan normen en regels moeten voldoen. In die zin doordringt 'integriteit' het hele wezen van de politieorganisatie. Voor de geloofwaardigheid en de legitimiteit van de politiezorg is integriteit een noodzakelijke voorwaarde.<sup>8</sup>

### **2.3 Typen van integriteitsschendingen**

De nadruk in de literatuur en in het beleid ligt vooral op het bestrijden van integriteitsschendingen ofwel machtsbederf. Daarbij gaat het om een grote verscheidenheid van gedragingen, terwijl voor de meeste categorieën ook nog geldt dat ze het spectrum bestrijken van de lichte overtreding tot ernstige, strafbare feiten. Talrijke indelingen zijn aldus mogelijk en verschillende dimensies van schendingen zijn te onderscheiden.

Voorbeelden van dimensies zijn:

- *gedrag in en buiten functie*;  
Gaait het om gedrag in functie of om niet-integer handelen in de vrije tijd?
- *gedrag binnen of buiten de organisatie*;  
Gaait het om gedrag binnen de organisatie (intern) of zijn er ook burgers en organisaties van buiten de politie bij betrokken (extern)?
- *bedoeling: voor of tegen de organisatie*;

---

<sup>8</sup> Zie onder meer: Huberts (1998), Newburn (1999), Punch (1985) en Villiers (1997).

Bedoelt het gedrag de organisatiedoelen te dienen of is het er ten behoeve van oneigenlijke belangen?

- *gevolgen: negatief of positief voor de organisatie;*  
Heeft de organisatie schade geleden door de normschending?
- *bewuste of onbewuste overtreding;*  
Is sprake van doelbewuste overtreding van normen of is gebrek aan kennis (domheid) of naïviteit de oorzaak?
- *de mate van afwijking van de norm;*  
Is sprake van een beperkte of ernstige schending? De meeste categorieën bestrijken het volledige spectrum van de lichte overtreding tot het ernstige strafbare feit.
- *formele of informele regels en normen.*  
Wordt een regel (op schrift) overtreden of is veeleer sprake van schending van niet op schrift gestelde maar wel geldende morele normen en waarden?

De verscheidenheid van aspecten en dimensies maakt dat er erg veel vormen zijn te onderscheiden. Op basis van literatuuronderzoek naar corruptie en fraude in het openbaar bestuur in het algemeen<sup>9</sup> en de politie in het bijzonder<sup>10</sup> en rekening houdend met de genoemde dimensies, werken we met tien categorieën: corruptie, fraude en diefstal, dubieuze giften of beloften, onverenigbare functies, activiteiten en/of contacten, misbruik van de geweldsbevoegdheid, misbruik van andere bevoegdheden, misbruik van (de toegang tot) informatie, omgangsvormen en bejegening (discriminatie en intimidatie), verspilling en wanprestatie en wangedrag in de vrije tijd (waaronder de 'gewone' politiemisdaad).<sup>11</sup>

Tabel 2.1 Typen van integriteitsschendingen

- |     |  |
|-----|--|
| 1.  | politiële corruptie                                      |
| 2.  | politiële fraude en diefstal                             |
| 3.  | dubieuze giften en beloften                              |
| 4.  | onverenigbare functies/activiteiten/contacten            |
| 5.  | misbruik van de geweldsbevoegdheid                       |
| 6.  | misbruik van andere bevoegdheden                         |
| 7.  | misbruik van (de toegang tot) informatie                 |
| 8.  | omgangsvormen en bejegening (discriminatie, intimidatie) |
| 9.  | verspilling en wanprestatie                              |
| 10. | wangedrag in de vrije tijd                               |

## 1. Politieke corruptie

*Kernbegrippen: direct of indirect eigen voordeel*

Corrupt zijn politiemedewerkers die in hun functie iets doen of nalaten om daarmee persoonlijk financiële of andere gunsten te verwerven van derden. Zelfverrijking staat bij corruptie centraal. Er kan bij corruptie ook sprake zijn van wat meer indirecte persoonlijke gunsten, waarvan sprake is bij het bevoordelen van de eigen groep, familie of partij, of het eigen bedrijf.

## 2. Politieke fraude en diefstal

*Kernbegrippen: interne diefstal, declaratiefraude, diefstal van burgers*

<sup>9</sup> Zie bijvoorbeeld: Heidenheimer, Johnston en Levine (1989) en Cooper (2001).

<sup>10</sup> Zie onder meer: Ahlf (1997), Enquêtecommissie opsporingsmethoden (1996), Hoogenboom (1994), Kleinig (1996), Kolthoff (1994), Punch (1985) en Sherman (1974).

<sup>11</sup> Huberts (1998) en Huberts, Pijl en Steen (1999).

Politie-ambtenaren die onrechtmatig middelen verwerven via hun functie, zonder dat ze voor derden iets doen of nalaten, zijn frauduleus. De bevoordeling wordt vaak verhuld door middel van manipulatie van gegevens. Bij deze vorm van laakbaar gedrag moet ook gedacht worden aan het misbruik maken van de faciliteiten van de werkgever en het frauderen met declaraties.

### 3. Dubieuze giften en beloften

*Kernbegrippen: verplichtende giften/beloften, dalven/politiekortingen*

Giften en beloften kunnen ook dubieus zijn, zonder dat er duidelijk een tegenprestatie wordt verlangd. Er is ook sprake van een integriteitsschending indien de politiemedewerker zich laat beïnvloeden (of wanneer er ten minste sprake is van de schijn van oneigenlijke beïnvloeding). Een voorbeeld: wanneer de wijkteamchef een buitenproportioneel kerstpakket van een horeca-ondernemer aanvaardt, kan dat bij die ondernemer ongewenste verwachtingen wekken. Tot deze categorie behoort tevens het 'dalven', waarmee het verkrijgen van (politie)kortingen wordt aangeduid.

### 4. Onverenigbare functies, activiteiten, contacten

*Kernbegrippen: nevenfuncties, contacten met criminelen*

Belangenverstrengeling speelt wanneer de functionaris naast het uitoefenen van het politie-ambt ook nog andere belangen heeft die daarmee (mogelijk) strijdig zijn. 'Moonlighting' verwijst naar het hebben van een bijbaan die (het risico van) verstrengeling met de politiefunctie met zich mee brengt, zoals het in de vrije tijd optreden als bedrijfsbeveiligers of het deel uitmaken van een ordedienst bij een popfestival. Bij onverenigbare activiteiten en functies waarbij niet direct sprake is van belangenverstrengeling, kan het bijvoorbeeld gaan om contacten met criminelen, los van het feitelijke werk van de politie-ambtenaar, waarbij uitoefening van de politiefunctie in het gedrang komt.

### 5. Misbruik van de geweldsbevoegdheid

*Kernbegrippen: ongepast of disproportioneel geweld*

De politie beschikt over bijzondere bevoegdheden om de orde te handhaven, hulp te verlenen en criminaliteit te bestrijden, met in het bijzonder het kunnen en mogen toepassen van geweld. De geweldsbevoegdheid is met specifieke normen en waarborgen omgeven. Bij het toepassen van ongepast of disproportioneel geweld is er sprake van een overschrijding van deze normen en waarborgen. Er wordt misbruik gemaakt van de geweldsbevoegdheid van de politie, waarbij de integriteit van de politieorganisatie wordt geschonden.<sup>12</sup>

### 6. Misbruik van andere bevoegdheden

*Kernbegrippen: opsporingsmethoden en -middelen*

Ook de andere bijzondere bevoegdheden van de politie zijn gebonden aan normen en regels. De integriteit wordt geschonden wanneer van de bevoegdheden en middelen gebruik wordt gemaakt in strijd met de daarvoor geldende normen en regels. Dat kan gebeuren ten behoeve van oneigenlijke belangen (zoals bij corruptie en fraude), maar ook ten behoeve van het bereiken van de doelen van de organisatie en dáárom gaat het in deze categorie (in het Engels wel 'noble cause corruption' genoemd). Het doel is dan legitiem, maar het wordt nagestreefd met laakbare middelen. Hiertoe behoren bij de politie, naast het hiervoor genoemde toepassen van disproportioneel geweld, bijvoorbeeld het gebruiken van illegale opsporingsmethoden en het geven van een onjuiste voorstelling van zaken om toestemming te krijgen bepaalde middelen (telefoontap, opsporingsmethode enz.) te gebruiken.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Zie bijvoorbeeld: Timmer, Naeyé en Van der Steeg (1996) en Weisburd *et al.* (2000).

<sup>13</sup> Zie ook: Crank en Caldero (2000) en Enquêtecommissie opsporingsmethoden (1996).

## 7. Misbruiken van (de toegang tot) informatie

*Kernbegrippen: liegen, lekken*

Er zijn verschillende vormen van misbruik van informatie om daarmee eigen belangen of organisationele belangen te dienen. Onderscheid kan worden gemaakt tussen het ongerechtvaardigd informatie achterhalen en toespelen, liegen en bedriegen (opzettelijk onjuiste informatie verspreiden) en lekken (naar buiten brengen van vertrouwelijke informatie) uit lopend politieonderzoek of uit gesloten bestanden (zoals ongeautoriseerd snuffelen in politieregisters).<sup>14</sup> Dat kan gebeuren in eigen belang of voor vrienden en familie, bedrijven, de pers of criminelen.

## 8. Omgangsvormen en bejegening (discriminatie, intimidatie)

*Kernbegrippen: intern naar collega's, extern naar klanten (burgers, arrestanten, leveranciers)*

Het gaat hierbij om (on)fatsoenlijke omgangsvormen en bejegening. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds het schenden van de normen die gelden voor het omgaan met collega's en anderzijds de wijze waarop wordt omgegaan met burgers. Tot deze categorie behoren discriminerende opmerkingen maken over minderheidsgroeperingen en seksuele intimidatie jegens collega's.<sup>15</sup>

## 9. Verspilling en wanprestatie

*Kernbegrippen: onzorgvuldig gebruik van middelen, minimale inzet, alcoholgebruik tijdens werk*

Deze categorie verwijst naar respectievelijk nalatig, onoplettend of onverschillig gebruik van overheidsmateriaal, -tijd en -financiën en het met opzet niet zo effectief en efficiënt functioneren als binnen het bereik van de mogelijkheden ligt. Concreet betekent dit dus dat men zich niet kwijt van de taak die men op zich heeft genomen, bijvoorbeeld door in plaats van op surveillance te gaan in de wacht een voetbalwedstrijd te volgen. Tot 'wanprestatie' rekenen we ook ongerechtvaardigd alcoholgebruik in diensttijd.

## 10. Wangedrag in de vrije tijd

*Kernbegrippen: onder meer politiemisdaad*

Het gaat bij deze categorie om wangedrag in de vrije tijd dat niet direct te maken heeft met het politiewerk maar wel van belang is voor de uitoefening van de politiefunctie, omdat het een negatieve uitstraling kan hebben op het eigen functioneren in het werk en op de organisatie waarvan men deel uitmaakt. Het gaat hierbij om een grijs gebied, zoals overmatig alcohol- en drugsgebruik in de vrije tijd (zoals recentelijk het gebruik van XTC-tabletten tijdens een houseparty door agenten, waarbij een agente overleed), maar ook om strafbare feiten, in de literatuur ook wel politiemisdaad genoemd (de agent die 's nachts als inbreker op pad gaat). Op deze categorie wordt in dit rapport overigens niet ingegaan.

## 2.4 Onderzoek naar politieke integriteit

Onderzoek naar laakbaar gedrag concentreert zich in Nederland veelal op corruptie en fraude en dat geldt zowel voor de politie als voor het openbaar bestuur in zijn geheel.<sup>16</sup> Fraude en corruptie worden dan gezien als de laatste fase in een proces van bestuurlijk en politiek mismanagement. Minister van Binnenlandse Zaken mevrouw C.I. Dales<sup>17</sup> verwoordde dat aldus: "Machtsbederf (...) draagt het element van ontbinding, verval, vervaging van normen in zich. Het gaat mij om het sluipend gevaar van bezoedeling van de ambtelijke en politieke reputatie, van aantasting van integriteit van

<sup>14</sup> Zie ook: Van Ruth en Gunther Moor (1997).

<sup>15</sup> Enkele mooie voorbeelden hiervan uit de politiepraktijk worden gegeven door Elias (1997).

<sup>16</sup> Zie bijvoorbeeld: Fijnaut, C. (1993), Van den Heuvel, Huberts en Verberk (1999) en Kolthoff (1994).

<sup>17</sup> Dales (1994), p. 7.

bestuurders, van ontkenning van de hoge waarden waarvoor de democratische rechtsstaat staat. Machtsbederf kan ‘in the end’ leiden tot gecorrumpeerd worden, corruptie en fraude.” Omdat corruptie en fraude nogal eens samengaan met andere vormen van aantasting van integriteit en het bij deze vormen van machtsbederf om herkenbare en afgebakende gedragingen gaat, worden corruptie en fraude vaak als indicator gezien voor de mate waarin een organisatie integer is. Naarmate corruptie vaker voorkomt – zo wordt verondersteld – zullen ook andere pathologieën beter gedijen (Caiden<sup>18</sup> onderscheidde in een artikel over ‘maladministration’ maar liefst 177 vormen van bureaupathologie). Ook wordt vanuit die optiek de bescherming van integriteit bijna synoniem aan de strijd tegen corruptie en fraude. Als die fenomenen niet kunnen worden teruggedrongen, is er sprake van aantasting van integriteit in brede zin.

Of en in welke mate de vooronderstellingen over de relatie tussen integriteit en corruptie empirisch hout snijden, valt nog te bezien. Inmiddels is uit onderzoek naar integriteit in het openbaar bestuur in ieder geval duidelijk dat uitdrukkelijke gevallen van corruptie schaars zijn.<sup>19</sup>

Vaker betreffen integriteitsschendingen diefstal, kleine fraude, dubieuze nevenfuncties, het lekken van informatie en verspilling. Uit journalistiek onderzoek komt een vergelijkbaar beeld naar voren. *Elsevier* benaderde in 1997 alle korpsen over gestraft laakbaar gedrag met als uitkomst dat er in 1996 in totaal 449 keer een intern of strafrechtelijk onderzoek is ingesteld, hetgeen 86 keer in ontslag resulteerde, 34 keer in voorwaardelijk ontslag en 98 keer in een disciplinaire straf.<sup>20</sup> Hoewel de voorpagina suggereert dat er 86 agenten wegens corruptie zijn ontslagen, blijkt het feitelijk bij de integriteitsschendingen te gaan om vele vormen van laakbaar gedrag, zoals mishandeling buiten het werk, winkeldiefstal, dronken rijden, onwettige afwezigheid, zedendelicten et cetera.

Zo wordt enerzijds duidelijk dat er nogal wat aan de hand is met integriteit: “Korpschefs die zeggen dat er niets loos is en daarvoor hun hand in het vuur durven steken, houden rare stompjes over”, aldus hoofdcommissaris Nordholt.<sup>21</sup> Anderzijds blijft het onduidelijk hoe vaak en in welke omvang zich integriteitsschendingen voordoen.

Kort samengevat zijn de vooronderstellingen vanuit de literatuur over de onderscheiden typen van integriteitsschendingen dat corruptie en fraude zeldzaam zijn; dat dubieuze giften/functies en verspilling/wanprestatie veel vaker voorkomen, maar dat hier sprake is van een onduidelijk en grijs gebied; dat misbruik van bevoegdheden voorkomt maar niet wordt gezien als een integriteitsschending; dat informatieverschaffing in toenemende mate een probleem vormt (ook aan partners in de strijd: private recherche, groepen verontruste burgers); dat discriminatie en intimidatie veel voorkomen maar vaak niet herkend worden; en dat met wangedrag in de vrije tijd nogal willekeurig wordt omgesprongen (wat betreft relevantie en sanctie).

In het eerste deel van deze rapportage gaan we hier verder op in en zullen we de indeling in tien typen van integriteitsschendingen hanteren om de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van niet-integer gedrag en hun oordeel over de aanvaardbaarheid daarvan in kaart te brengen.

## 2.5 Oorzaken van integriteitsschendingen

Ter verklaring van integriteitsschendingen, worden in de literatuur vele verschillende oorzaken genoemd.

<sup>18</sup> Caiden (1991), p. 492.

<sup>19</sup> Van den Heuvel, Huberts en Verberk (1999).

<sup>20</sup> Bommels (1997). Zie daarnaast ook: Van der Steeg, Lambou en Nieuwendijk (2000).

<sup>21</sup> Bommels (1997), p. 35.

Ten eerste gaat het daarbij om factoren die te maken hebben met het *individu* en het *werk* dat verricht wordt. Mensen maken zich schuldig aan machtsbederf vanwege privéomstandigheden zoals financiële narigheid of gokproblemen, terwijl ook karakterkenmerken zoals machtswellust of hebzucht als oorzaak worden genoemd. Daarnaast zijn er de kenmerken van het verrichte werk. Hoeveel vrijheid van handelen is er, met wie wordt contact onderhouden, welke verleidingen doen zich voor?

Ten tweede zijn er de *organisatiekenmerken*, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen kenmerken van de leiding (betrokkenheid, daadkracht, deskundigheid, goede voorbeeld geven), het personeelsbeleid (werving en selectie, training en opleiding, begeleiding, beloning), de organisatiestructuur (omvang en complexiteit, controle en supervisie, functiescheiding en -roulatie) en de organisatiecultuur (missie, waarden en normen, werksfeer). Hierbij is ook de dynamiek van belang; de organisatieontwikkeling of –biografie.<sup>22</sup>

De *omgevingsfactoren*, ten slotte, verwijzen naar een scala aan factoren, waaronder de veranderingen in criminaliteit, de wetten en regels waarbinnen geopereerd wordt, het politie-bestuurlijke stelsel dat functioneert en de maatschappelijke omgeving (publieke opinie, economie enz.).

Tabel 2.2 Oorzaken van integriteitsschendingen

<b>Individu en werk</b>	
1.	individu: karakter en privéomstandigheden
2.	werk: soort, collega's, contacten, verleidingen
<b>Organisatie</b>	
1.	leiding en leiderschap
2.	(personeels)beleid: werving, selectie, begeleiding, training, beloning
3.	organisatiestructuur: omvang, complexiteit controle, supervisie, auditing functiescheiding, -roulatie
4.	organisatiecultuur: doelen/missie normen en waarden, operational code
<b>Omgeving</b>	
1.	justitieel/wetgeving
2.	politiek-bestuurlijk
3.	maatschappelijk (bijv. criminaliteit)

Voor de politie en het politiewerk geldt een aantal *politie-specifieke factoren* die de politiesector tot een extra kwetsbare maken.<sup>23</sup> Blaauw<sup>24</sup> sprak ooit beeldend over de zeven D's die aanzetten tot corruptie: dames, drank, dollars, drugs, dalven, dobbelen en dirty tricks.

Het type *werk* is bijzonder. Er wordt gewerkt in de marge van de samenleving, met veel eigen beslissingsvrijheid, uit het zicht van de eigen organisatie, in een omgeving vol verleidingen. Daarbij komt dat de belangen die er voor wetsovertreders op het spel staan groot zijn, terwijl de verlangde tegenprestatie vaak gering is ('de andere kant opkijken').

Ook de *politielcultuur* kent elementen die samenhangen met integriteitsrisico's. Tot die cultuur behoort het voor elkaar opkomen, nooit iemand afvallen, terwijl de

<sup>22</sup> Zie hiervoor: Zwart (1998 en 1999).

<sup>23</sup> Zie naast eerder genoemde literatuur ook: Kleinig (1996).

<sup>24</sup> Blaauw (1991).

constante confrontatie met alles wat slecht is, kan leiden tot cynisme en het niet meer zo nauw nemen met de spelregels. Althans, zo wordt verondersteld. Dat kan ertoe leiden dat het doel de gebruikte middelen gaat heiligen (om 'het kwaad' te kunnen pakken), maar ook tot de vraag waarom je zelf geen graantje zou mogen meepikken. Feitelijk gaat het hier om de zogenaamde *operational code*, de geldende ongeschreven regels en normen: "that unwritten set of rules and procedures that prescribe what can or must be done and which are enforced by informal peer sanctions and control."<sup>25</sup>

Op het niveau van de *politie-organisatie* is er de neiging van de leiding om de eigen organisatie in bescherming te nemen, zeker wanneer de politie onder vuur ligt van de buitenwereld (hetgeen ook geldt voor de vakorganisaties, die van groot belang zijn vanwege de hoge organisatiegraad). Geslotenheid en krampachtigheid zijn dan troef. Bovendien is het voor de politie minder gemakkelijk dan voor andere organisaties om onderzoek, opsporing en vervolging goed te organiseren. Hoe onafhankelijk is een eigen bureau en hoe kan preventie op geloofwaardige wijze verbonden worden met repressie?

Het spreekt vanzelf dat ook een aantal specifieke *omgevingsfactoren* van invloed is op de integriteit van de politie. Daarbij moet worden gedacht aan de controle vanuit de omgeving en aan de waardering van politici, media en burgers voor het politiewerk. Verder is het duidelijk dat de relatie tussen de politie en de private sector (en de daar heersende normen) van belang kan zijn en dat de toename van de misdaad en de misdaadbestrijding specifieke gevolgen kan hebben voor integriteit bij de politie. Neemt de georganiseerde misdaad toe of neigt die misdaad meer tot het gebruiken van het middel corruptie, dan nemen verleidingen toe.

Op de oorzaken van integriteitsschendingen komen we terug in het tweede deel van deze rapportage. We analyseren de betekenis van de perceptie van medewerkers over leiderschap, beleid, de organisatiestructuur en -cultuur voor de mate waarin integriteitsschendingen volgens de medewerkers voorkomen in hun directe werkomgeving en hun oordeel over de aanvaardbaarheid hiervan.

---

<sup>25</sup> Punch (1985), p. 187.



### 3 *Opvattingen van medewerkers over integriteitsschendingen*

#### 3.1 *Inleiding*

De Integriteitsthermometer betreft een gestandaardiseerde vragenlijst. Toch zijn de vragen niet altijd in elk korps exact hetzelfde gesteld; soms is er sprake van een verschil in vraagformulering, soms zijn er regiospecifieke vragen toegevoegd of in de plaats gekomen van standaardvragen. In deze rapportage zijn vragen die op elkaar lijken, zoveel mogelijk samengevoegd.<sup>26</sup> Wanneer dat methodisch niet verantwoord was, is gekozen voor de vraag die aan de grootste groep respondenten is voorgelegd of voor dit doel beter was geformuleerd. In enkele gevallen zijn meerdere vraagformuleringen over dezelfde integriteitsschending opgenomen in de rapportage.

In de Integriteitsthermometer wordt gevraagd naar verschillende vormen van niet-integer handelen. Aan de medewerkers is voorgelegd *hoe vaak* – nooit, vrijwel nooit, soms, redelijk vaak en vaak – zij denken dat deze vormen van niet-integer handelen voorkomen binnen hun afdeling/team. Daarnaast is gevraagd of zij het acceptabel vinden als deze zaken binnen de afdeling of het team (zouden) voorkomen.<sup>27</sup> De Integriteitsthermometer bevat geen vragen over *eigen* niet-integer handelen.

De vragen uit de Integriteitsthermometer zijn in deze rapportage ingedeeld in de tien typen van integriteitsschendingen die in het vorige hoofdstuk zijn besproken. De Integriteitsthermometer bevat geen vragen over wangedrag in de vrije tijd, deze tiende categorie blijft – noodgewongen – buiten beschouwing.

Vooraf zijn nog enkele opmerkingen op zijn plaats. In de Integriteitsthermometer is gevraagd aan de respondenten een oordeel te geven over zaken die op het werk voorkomen, die wij opvatten als integriteitsschendingen of een indicatie hiervan. Wellicht zijn niet alle integriteitsschendingen even 'erg' volgens politieleiding, bestuurders, wetenschappers of de ondervraagde medewerkers zelf. Toch doen wij in deze rapportage niet op voorhand normatieve uitspraken over de ernst van de verschillende gedragingen, maar leiden dit af uit de mate waarin de gedragingen volgens de medewerkers voorkomen op de werkplek en acceptabel worden gevonden.

Het is denkbaar dat in de antwoorden van de respondenten wel een normatieve component een rol speelt. Sommige dingen worden makkelijker toegegeven dan andere, de mogelijkheid bestaat dat er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven. Ook groepsnormen over wat afwijkend is, kunnen verschillen van wat de leiding of de buitenwereld afwijkend vindt. De mate van herkenning en erkenning van morele problemen en ook het daadwerkelijke zicht op het niet-integer gedrag van collega's kunnen een rol spelen bij het rapporteren van gedrag. Bij de interpretatie is voorzichtigheid geboden en houden we rekening met het gegeven dat het hier gaat om percepties van politiemedewerkers en niet om harde feiten over de omvang van integriteitsschendingen bij de Nederlandse Politie.

<sup>26</sup> Voordat vragen zijn samengevoegd is met behulp van externe validering – een analyse van de wijze en mate van samenhang tussen de betreffende vraag en andere variabelen – nagegaan of dit ook mogelijk was.

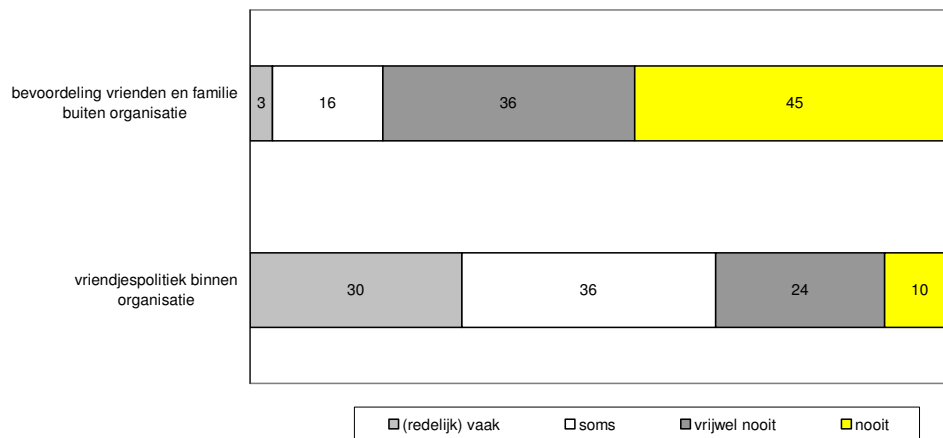
<sup>27</sup> De precieze vraag naar de frequentie van niet-integer handelen luidt: Naar mijn mening komen de volgende zaken binnen mijn afdeling/team voor [...] 1. nooit, 2. vrijwel nooit, 3. soms, 4. redelijk vaak, 5. vaak. De mate van aanvaardbaarheid van niet-integer handelen is op twee verschillende manieren bevraagd. In sommige korpsen luidt de vraag: Indien deze zaken binnen mijn afdeling/team (zouden) voorkomen is dat naar mijn mening 1. altijd onacceptabel, 2. meestal onacceptabel, 3. soms acceptabel, 4. meestal acceptabel, 5. altijd acceptabel. In enkele korpsen is deze vraag net iets anders geformuleerd, namelijk: Naar mijn mening is het acceptabel dat deze zaken (zouden) voorkomen binnen mijn afdeling/team; helemaal oneens = 1, helemaal eens = 5. Uit analyses blijkt dat dit verschil van formulering niet heeft geleid tot andere responspatronen.

In dit hoofdstuk worden de opvattingen van medewerkers over elk type integriteitsschending beschreven. Per paragraaf wordt ingegaan op welke specifieke vormen van niet-integer handelen het gaat, hoe vaak medewerkers denken dat deze zaken voorkomen binnen hun afdeling/team, en hoe acceptabel zij het voorkomen van deze zaken vinden.

### 3.2 *Politiële corruptie*

Zoals is aangegeven, is het niet gemakkelijk om in een enquête onder medewerkers te vragen naar het voorkomen van integriteitsschendingen op de werkplek. Als het gaat om corruptie, komt daar nog een probleem bij. In hoofdstuk twee gaven we al aan dat de kernbegrippen bij politieke corruptie direct eigen voordeel of indirect eigen voordeel zijn. Vragen naar corruptie steken daarmee direct een beschuldigende vinger uit naar politiemedewerkers en hun collega's. In de Integriteitsthermometer zijn dan ook geen vragen opgenomen over bijvoorbeeld het aannemen van steekpenningen. Wel is gevraagd naar indirecte persoonlijke gunsten in de vorm van bevoordeling van vrienden en familie buiten de organisatie. Daarnaast is er een vraag opgenomen over vriendjespolitiek binnen de organisatie. Hierbij kan er sprake zijn van het verwerven van persoonlijk voordeel van derden door in functie iets te doen of juist na te laten. Vriendjespolitiek kan aldus worden opgevat als een (lichte) vorm van corruptie.

*Figuur 3.1 Frequentie politieke corruptie*



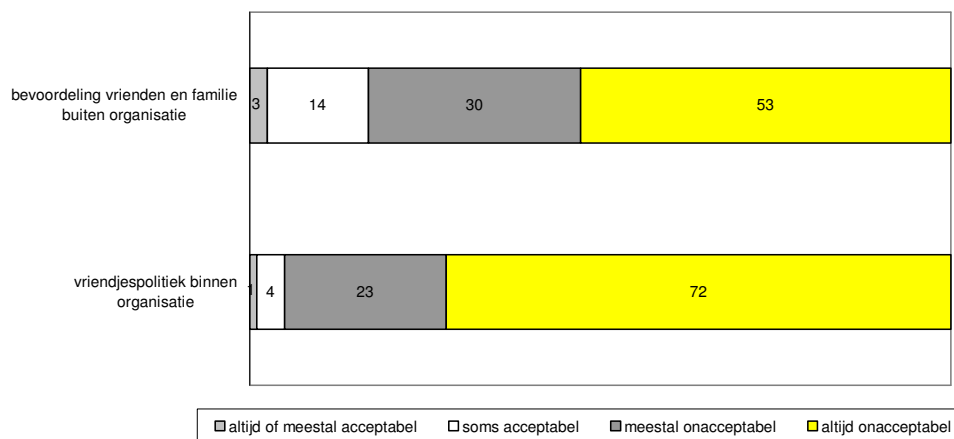
Uit figuur 3.1 blijkt dat bevoordeling van vrienden en familie (van buiten de organisatie) volgens bijna de helft van de medewerkers nooit voorkomt binnen de afdeling of het team, en ruim een derde is van mening dat dit vrijwel nooit voorkomt. Ongeveer één op de zes medewerkers zegt dat bevoordeling soms voorkomt en een aantal medewerkers vindt dat bevoordeling van vrienden en familie van buiten de organisatie (redelijk) vaak voorkomt.

Vriendjespolitiek (binnen de organisatie) komt vaker voor; volgens drie op de tien medewerkers is er vaak of redelijk vaak sprake van vriendjespolitiek binnen de afdeling of het team en ruim een derde is van mening dat dit soms voorkomt. Ongeveer een kwart van de medewerkers zegt dat vriendjespolitiek vrijwel nooit voorkomt en – maar – één op de tien medewerkers zegt dat vriendjespolitiek nooit voorkomt binnen de afdeling of het team. Deze cijfers indiceren allereerst dat medewerkers *het idee* hebben dat gunsten, voordeeltjes en wellicht ook promotie binnen de organisatie, niet alleen of zozeer worden verdeeld op basis van kwaliteit of prestatie, maar eerder toekomen aan 'de vriendjes van'. Het feit dat zoveel medewerkers van mening zijn dat

er (soms) sprake is van vriendjespolitiek, heeft op zichzelf genomen al een negatieve uitwerking op de integriteit van de werkplek, ook als er geen sprake is van daadwerkelijke corruptie. Een cultuur van vriendjespolitiek kan niet-integer handelen tevens in de hand werken: 'voor wat, hoort immers wat'. Het is bovendien voorstelbaar dat wanneer er wel sprake is van corruptie, het niet-integer handelen zich gemakkelijk uitbreidt binnen het netwerk van de corrupte functionaris.

Naast de vraag naar het voorkomen van deze integriteitsschendingen, is er ook gevraagd naar de aanvaardbaarheid van het voorkomen ervan op de werkplek. De antwoorden van de medewerkers op deze vraag zijn hieronder in figuur 3.2 weergegeven.

*Figuur 3.2 Aanvaardbaarheid politieke corruptie*



Ruim de helft van de medewerkers vindt het voorkomen van bevoordelen van vrienden en familie altijd onacceptabel en drie op de tien medewerkers vindt dit meestal onacceptabel. Een op de zeven medewerkers vindt daarentegen dat wanneer het bevoordelen van vrienden en familie voorkomt op de werkplek, dit soms acceptabel is en een klein deel van de medewerkers (drie procent) is van mening dat dit altijd of meestal acceptabel is.

Medewerkers staan – gemiddeld genomen – coulanter tegenover (het voorkomen van) bevoordeling van vrienden en familie dan tegenover vriendjespolitiek. We zien dat vrijwel alle medewerkers het voorkomen van vriendjespolitiek (meestal) onacceptabel vinden. Een op de twintig medewerkers vindt het voorkomen van vriendjespolitiek op de werkplek wel – soms, meestal of altijd – acceptabel.

De vraag die zich opdringt, is of de mate waarin deze integriteitsschendingen volgens medewerkers voorkomen, samenhangt met hun oordeel over de aanvaardbaarheid ervan. Hebben medewerkers die integriteitsschendingen op de werkplek signaleren, een strenger oordeel of niet?

Ten aanzien van bevoordeling van vrienden en familie buiten de organisatie blijkt er sprake te zijn van een significante positieve samenhang tussen de perceptie van de omvang en het oordeel over de aanvaardbaarheid (Pearson correlatie is 0,4<sup>28</sup>). Dit betekent dat naarmate medewerkers een strenger oordeel hebben over de aanvaardbaarheid van de integriteitsschending, zij dit gedrag minder vaak vinden

<sup>28</sup>

De Pearson product-moment correlatiecoëfficiënt is een maat die weergeeft in hoeverre de relatie tussen variabele x en y lijkt op een rechte lijn en aldus beschreven kan worden als een lineair verband. Als de waarde van de Pearson correlatie in de tekst is genoemd, dan geldt steeds dat de samenhang significant is op  $p = 0.01$ .

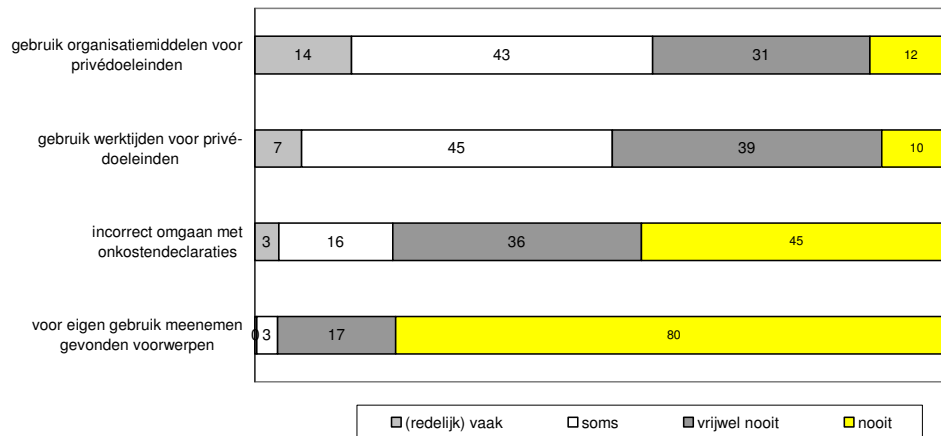
voorkomen op de werkplek. Toch is het niet zo dat de kleine groep medewerkers die deze integriteitsschending (redelijk) vaak signaleert, vaker van oordeel is dat het voorkomen ervan (meestal) acceptabel is. Nadere analyse maakt duidelijk dat de samenhang die we over het geheel vonden, daaruit voortkomt dat relatief veel medewerkers zeggen dat het bevoordelen van vrienden en familie soms, vrijwel nooit of nooit voorkomt en dat zij het voorkomen van dit gedrag soms, meestal of altijd onacceptabel vinden.

Ten aanzien van vriendjespolitiek is het nog lastiger een gefundeerde uitspraak te doen over de samenhang tussen perceptie over de omvang en het oordeel erover. We zien dat een zeer grote groep medewerkers vriendjespolitiek (soms) signaleert op de werkplek en dat vrijwel alle medewerkers vinden dat het voorkomen ervan (meestal) onacceptabel is; we kunnen met andere woorden niet groeperen medewerkers met een verschillende mening met elkaar vergelijken.<sup>29</sup> Wel kunnen we stellen dat het niet zo is dat het voorkomen van vriendjespolitiek leidt tot een grotere gewenning en aanvaardbaarheid bij de medewerkers. Anderzijds is het ook niet zo dat het feit dat zoveel medewerkers vriendjespolitiek niet acceptabel vinden, ertoe leidt dat het niet voorkomt binnen de afdeling of het team.

### 3.3 *Politiële fraude en diefstal*

Er zijn enkele vragen opgenomen in de Integriteitsthermometer die iets zeggen over de opvattingen van medewerkers over fraude en diefstal. Er is gevraagd naar het gebruik van organisatiemiddelen en werktijden voor privédoeleinden, declaratiegedrag en het voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen. De antwoorden van de medewerkers zijn weergegeven in figuur 3.3 en 3.4.

*Figuur 3.3 Frequentie politiële fraude en diefstal*



Ruim de helft van de medewerkers is van mening dat tijdens het werk organisatiemiddelen en werktijden (soms) gebruikt worden voor privédoeleinden. Iets minder dan de helft zegt dat dit (vrijwel) nooit voorkomt binnen hun afdeling of team.

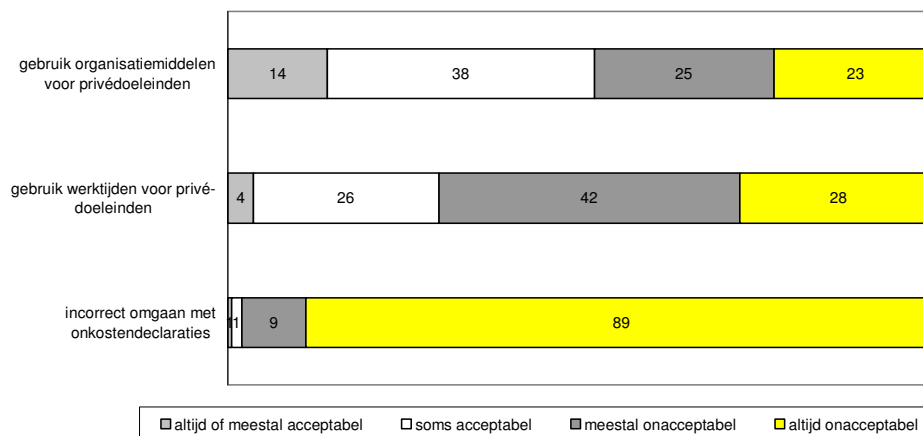
Voor het incorrect omgaan met onkostendeclaraties stelt twee op de tien medewerkers dat dit (soms) voorkomt op de werkplek. Ongeveer een derde van de

<sup>29</sup> Er is nauwelijks sprake van variatie in de antwoorden, er is dan ook nauwelijks samenhang tussen perceptie over de omvang en het oordeel over de aanvaardbaarheid.

medewerkers is van mening dat dit vrijwel nooit voorkomt en 45 procent van de medewerkers geeft aan dat zij dit gedrag nooit signaleren.

Van het meenemen voor eigen gebruik van gevonden voorwerpen lijkt ten slotte niet vaak sprake: bijna alle medewerkers zeggen dat deze vorm van diefstal nooit of vrijwel nooit voorkomt.

*Figuur 3.4 Aanvaardbaarheid politieële fraude en diefstal*



Uit de uitkomsten blijkt dat relatief veel medewerkers het voorkomen van het gebruik van organisatiemiddelen of werktijden voor privédoeleinden niet zonder meer afkeuren. Vier op de tien medewerkers vindt dat het gebruik van middelen van de organisatie voor privédoeleinden soms acceptabel is en 14 procent van de medewerkers vindt dit zelfs meestal of altijd acceptabel. De helft van de medewerkers is niet deze mening toegedaan en vindt het (meestal) onacceptabel dat organisatiemiddelen gebruikt worden voor privédoeleinden. Ten aanzien van het gebruik van werktijden is het oordeel iets strenger: zeven van de tien medewerkers vinden het (meestal) onacceptabel als het voorkomt dat werktijden voor privédoeleinden worden gebruikt. Drie op de tien medewerkers hebben hiermee minder moeite en vinden dit gedrag wel (soms) acceptabel.

Ten slotte zien we dat het incorrect omgaan met declaraties door vrijwel iedereen onacceptabel wordt gevonden. Over het oordeel van medewerkers ten aanzien van het meenemen van gevonden voorwerpen voor eigen gebruik hebben we geen gegevens.

De opvattingen van medewerkers over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van het gebruik van organisatiemiddelen voor privédoeleinden hangen positief en betekenisvol samen (de Pearson correlatie is gelijk aan 0,4). Medewerkers die het gebruik van organisatiemiddelen en werktijden voor privédoeleinden meer acceptabel vinden, signaleren dit gedrag vaker binnen de afdeling of het team dan medewerkers die dit gedrag onacceptabel vinden. Of omgekeerd, medewerkers die het gebruik van organisatiemiddelen en werktijden voor privédoeleinden minder acceptabel vinden, signaleren dit gedrag minder vaak binnen de afdeling of het team dan medewerkers die dit gedrag wel acceptabel vinden.

Dezelfde samenhang geldt ten aanzien van het privégebruik van werktijden (de Pearson correlatie is iets minder sterk, namelijk 0,3).

Daarnaast blijken de opvattingen over het voorkomen van het gebruik van organisatiemiddelen en over het gebruik van werktijden voor privédoeleinden positief samen te hangen (de Pearson correlatie is gelijk aan 0,5). Medewerkers die het privégebruik van organisatiemiddelen signaleren, zien ook vaker dat privégebruik van werktijden voorkomt binnen de afdeling of het team. Dit geldt ook voor het oordeel over de aanvaardbaarheid van beide schendingen (de Pearson correlatie is gelijk aan 0,4).

Medewerkers die het privégebruik van organisatiemiddelen acceptabel vinden, vinden ook het privégebruik van werktijden vaker acceptabel. Het gaat in de ogen van medewerkers om dezelfde soort fenomenen.

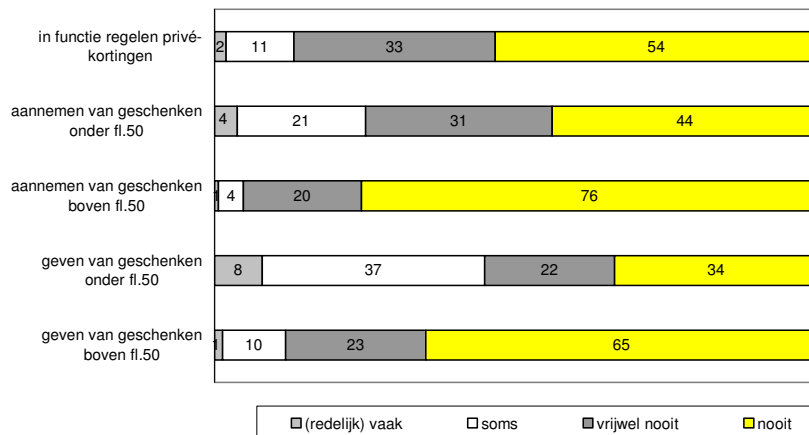
Voor het incorrect omgaan met onkostendeclaraties geldt ten slotte dat vrijwel iedereen deze vorm van fraude en diefstal onacceptabel vindt en dat bovendien veruit de meeste medewerkers dit gedrag nauwelijks signaleren binnen hun afdeling of team.

### 3.4 Dubieuze giften en beloften

In alle korpsen zijn vragen gesteld over het aannemen van geschenken van mensen of instanties van buiten de politieorganisatie en het geven van geschenken aan mensen of instanties van buiten de politieorganisatie. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen geschenken met een waarde van onder de vijftig gulden en geschenken met een waarde van boven de vijftig gulden. Daarnaast is er gevraagd naar het in functie regelen van privékortingen op de levering van goederen en diensten.

In figuur 3.5 en 3.6 zien we wat de uitkomsten zijn ten aanzien van het voorkomen van dubieuze giften en beloften binnen de afdeling of het team en de aanvaardbaarheid van deze categorie van niet-integer gedrag.

Figuur 3.5 Frequentie dubieuze giften en beloften



Ten aanzien van het in functie regelen van privékortingen op de levering van goederen en diensten geldt dat vrijwel niemand (2%) meent dat dit (redelijk) vaak voorkomt. Ruim één op de tien medewerkers geeft aan dat dit soms voorkomt, een derde van de medewerkers is van mening dat dit vrijwel nooit voorkomt en ruim de helft van de medewerkers zegt dat zij het idee hebben dat het regelen van privékortingen in functie nooit voorkomt binnen hun afdeling of het team.

Het aannemen van geschenken onder de vijftig gulden komt volgens vier procent van de medewerkers vaak of redelijk vaak voor binnen de afdeling of het team en ongeveer twee op de tien medewerkers zegt dat hiervan soms sprake is. Bijna eenderde van de medewerkers is van mening dat dit vrijwel nooit voorkomt en 44 procent van de medewerkers geeft aan dat binnen hun afdeling of team nooit geschenken van geringe waarde worden aangenomen.

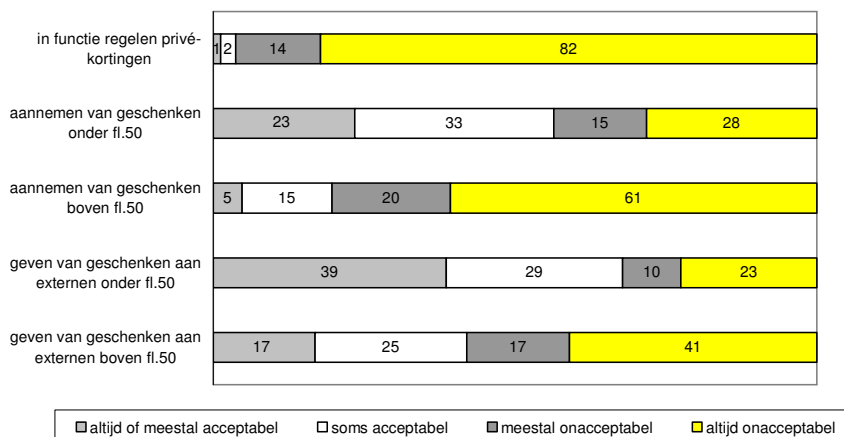
Voor het aannemen van geschenken boven de vijftig gulden zien we dat driekwart van de medewerkers van mening is dat dit nooit voorkomt op de werkplek. Nog eens twee op de tien medewerkers stelt dat dit vrijwel nooit gebeurt. Een klein

aandeel van de medewerkers (5%) zegt dat zij wel signaleren dat giften van boven de vijftig gulden worden aangenomen binnen hun afdeling of team.

Het geven van geschenken onder de vijftig gulden komt volgens medewerkers vaker voor dan het aannemen van geschenken van deze waarde; acht procent van de medewerkers zegt dat hiervan binnen de afdeling of het team vaak of redelijk vaak sprake is en 37 procent zegt dat er soms geschenken van deze waarde worden weggegeven. Ruim de helft van de medewerkers is van mening dat het geven van geschenken van geringe waarde (vrijwel) nooit voorkomt op hun werkplek.

Voor het geven van geschenken boven de vijftig gulden liggen deze percentages lager. Vrijwel geen van de ondervraagde medewerkers denkt dat dit vaak voorkomt. Een op de tien medewerkers is van mening dat soms dure geschenken worden weggegeven. Bijna een kwart van de medewerkers geeft aan dat van het geven van geschenken van boven de vijftig gulden vrijwel nooit sprake is binnen hun afdeling of team. En tweederde van de medewerkers stelt dat er nooit zulke dure geschenken worden weggegeven.

*Figuur 3.6 Aanvaardbaarheid dubieuze giften en beloften*



Veruit de meeste medewerkers vinden het in functie regelen van privékortingen onaanvaardbaar; ruim acht op de tien medewerkers zegt dat zij dit altijd onacceptabel vinden. Daarnaast vindt 14 procent van de medewerkers dit misbruik meestal onacceptabel. Drie procent van de medewerkers vindt het regelen van privékortingen – soms – wel acceptabel.

Een meerderheid van de medewerkers vindt het acceptabel als men binnen de afdeling of het team geschenken van onder de vijftig gulden aan zou nemen of weg zou geven. Ook is het geven van geschenken van boven de vijftig gulden volgens vier op de tien medewerkers (soms) acceptabel, zes op de tien medewerkers vinden echter dat het geven van dure geschenken aan externen meestal of altijd onacceptabel is. Het aannemen van grotere geschenken vinden minder medewerkers aanvaardbaar; één op de vijf medewerkers vindt dit (soms) acceptabel, één op de vijf medewerkers vindt dit meestal onacceptabel en een meerderheid van zes op de tien medewerkers vindt dat het altijd onacceptabel is als er binnen de afdeling of het team geschenken van boven de vijftig gulden aangenomen zouden worden van mensen of instanties buiten de politieorganisatie.

Er blijkt een sterke samenhang te zijn tussen de opvattingen van medewerkers over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van het aannemen van geschenken onder de vijftig gulden (Pearson correlatie is gelijk aan 0,5) en het voorkomen en de aanvaardbaarheid van het geven van geschenken onder de vijftig gulden (Pearson

correlatie is gelijk aan 0,6). Medewerkers die vinden dat het krijgen of geven van geschenken onder de vijftig gulden acceptabel is, zeggen vaker dat dit gedrag binnen hun afdeling of team voorkomt of omgekeerd medewerkers die vinden dat geschenken van deze waarde vaak binnen hun afdeling of team worden aangenomen of weggeven, zeggen vaker dat zij dit acceptabel vinden. Dezelfde soort samenhang wordt ook gevonden tussen de opvattingen van medewerkers over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van het aannemen van geschenken van boven de vijftig gulden (Pearson correlatie is gelijk aan 0,4) en het voorkomen en de aanvaardbaarheid van het geven van geschenken van boven de vijftig gulden (Pearson correlatie is gelijk aan 0,4).<sup>30</sup>

In deze paragraaf gaan we ten slotte in op hoe de verschillende oordelen over de *aanvaardbaarheid van geschenken* onderling met elkaar samen hangen. De opvattingen van medewerkers over de aanvaardbaarheid van het aannemen van geschenken onder de vijftig gulden en het aannemen van geschenken van boven de vijftig gulden hangen positief en significant samen (Pearson correlatie van 0,5), evenals de opvattingen van medewerkers over de aanvaardbaarheid van het geven van geschenken onder de vijftig gulden en het geven van geschenken van boven de vijftig gulden (Pearson correlatie van 0,6). Dit betekent dat medewerkers die het acceptabel vinden dat geschenken van geringe waarde worden aangenomen binnen hun afdeling of team, meestal ook minder moeite hebben als geschenken van grotere waarde worden aangenomen. Dit verband wordt ook gevonden ten aanzien van het geven van geschenken.

Daarnaast blijken ook de opvattingen van medewerkers over de aanvaardbaarheid van het aannemen van geschenken en het geven van geschenken van gelijke waarde sterk positief met elkaar samen te hangen: de Pearson correlatie voor het aannemen en het geven van geschenken zowel onder als boven de vijftig gulden is gelijk aan 0,5. De samenhang tussen het aannemen van geschenken onder de vijftig gulden en het geven van geschenken boven de vijftig gulden is ten slotte iets minder sterk, maar wel significant (Pearson correlatie van 0,3). Dit geldt ook voor de samenhang tussen het aannemen van geschenken boven de vijftig gulden en het geven van geschenken onder de vijftig gulden (Pearson correlatie van 0,3). Er kunnen twee conclusies verbonden worden aan deze uitkomsten, namelijk;

- medewerkers nemen een principiële standpunt in ten aanzien van geschenken, je bent ervoor of je bent ertegen;
- het maakt daarbij niet zoveel uit of het gaat om het aannemen of het geven van geschenken, maar de waarde van het geschenk telt wel enigszins mee in het oordeel.

Bovendien zagen we dat medewerkers die er geen probleem mee hebben dat het geven of aannemen van geschenken voorkomt binnen hun afdeling of team, ook vaker dan medewerkers die het aannemen of geven van geschenken afwijzen, menen dat dit binnen hun afdeling of team voorkomt.

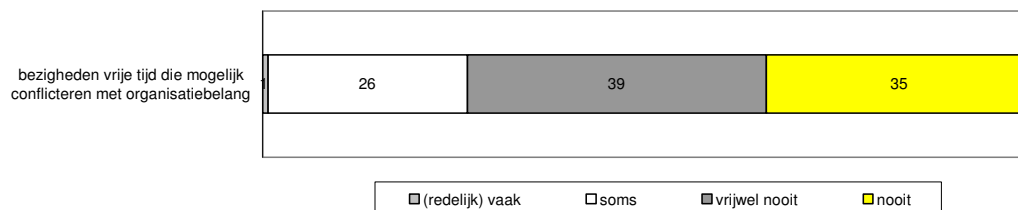
### **3.5 Onverenigbare functies, activiteiten en contacten**

Bij deze categorie gaat het om bezigheden waarbij belangenverstrengeling kan ontstaan met de politiefunctie. In de Integriteitsthermometer zijn hierover enkele vragen opgenomen. Gevraagd wordt naar de frequentie en de aanvaardbaarheid van bezigheden in de vrije tijd die mogelijk conflicteren met het organisatiebelang. Daarnaast is de mening van de medewerkers over het voorkomen van tegenstrijdige functies binnen de organisatie en het melden van nevenactiviteiten gepeild. In figuur 3.7 worden de resultaten weergegeven.

<sup>30</sup> Hierbij is wel enige voorzichtigheid geboden. Het aantal cases om deze relaties ten aanzien van geschenken van boven de vijftig gulden te bestuderen, is erg klein, met name als het gaat om de groep medewerkers die van mening is dat het geven van dure geschenken aan externen (redelijk) vaak voorkomt en/of (meestal) acceptabel is.

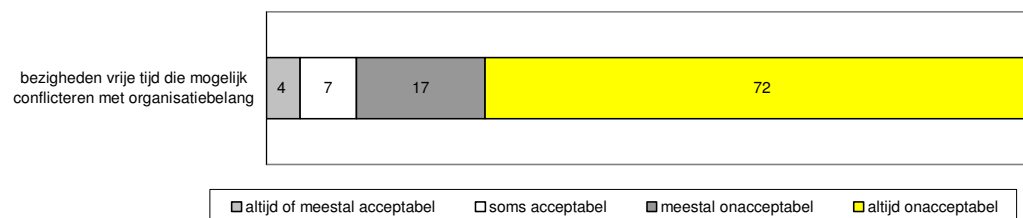


Figuur 3.7 Frequentie onverenigbare functies, activiteiten en contacten



Onverenigbare functies in de vrije tijd komen volgens de meeste medewerkers niet vaak voor binnen de afdeling of het team; slechts één procent van de medewerkers denkt dat er (redelijk) vaak sprake is van bezigheden buiten functie die mogelijk conflicteren met het organisatiebelang. Een kwart van de medewerkers meent dat hiervan soms sprake is, vier op de tien medewerkers zeggen dat er vrijwel nooit bezigheden in de vrije tijd worden uitgeoefend die mogelijk conflicteren met het organisatiebelang en ruim eenderde van de medewerkers geeft aan dat dit binnen hun afdeling en team nooit voorkomt.

Figuur 3.8 Aanvaardbaarheid onverenigbare functies, activiteiten en contacten



Ongeveer één op de tien medewerkers vindt het (soms) acceptabel dat medewerkers binnen de afdeling of het team een functie hebben in hun vrije tijd die mogelijk conflicteert met het organisatiebelang, maar een overgrote meerderheid vindt dergelijke nevenfuncties meestal of altijd onacceptabel.

Het is moeilijk de samenhang tussen de opvattingen van medewerkers over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van conflicterende bezigheden buiten het werk te analyseren. Gezegd kan worden dat medewerkers die menen dat bezigheden in de vrije tijd, die mogelijk conflicteren met het organisatiebelang, soms, vrijwel nooit of nooit voorkomen in hun werkomgeving, dit daarnaast respectievelijk soms, meestal of altijd onacceptabel vinden.<sup>31</sup>

Naast conflicterende bezigheden in de vrije tijd, is er in de vorm van stellingen gevraagd aan de medewerkers of zij van mening zijn dat alle (on)betaalde nevenactiviteiten door collega's in het team worden gemeld aan de korpsleiding en of het voorkomt dat collega's verschillende functies bekleden in de organisatie die met elkaar in strijd zijn.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> De gevonden samenhang is zwak positief en significant: de Pearson correlatie is gelijk aan 0,2. Bij de interpretatie hiervan is wel enige voorzichtigheid geboden. Het aantal cases om deze relatie ten aanzien van nevenfuncties te bestuderen, is erg klein, met name als het gaat om de groep medewerkers die van mening is dat conflicterende nevenfuncties (redelijk) vaak voorkomen en/of (meestal) acceptabel zijn.

<sup>32</sup> De antwoordcategorieën op de gevraagde stellingen zijn: 1. helemaal mee oneens, 2. mee oneens, 3. deels mee eens, deels mee oneens, 4. mee eens, 5. helemaal mee eens.

Bijna een derde van de medewerkers (31%) blijkt het (helemaal) eens te zijn met de stelling dat collega's binnen de afdeling of het team *al* hun activiteiten melden aan de korpsleiding. Het grootste deel (44%) heeft een neutraal oordeel en is het er deels mee eens en deels mee oneens dat directe collega's alle (on)betalde nevenactiviteiten aan de korpsleiding melden. Precies een kwart van de medewerkers is het (helemaal) oneens met de stelling en is de mening toegedaan dat niet alle activiteiten gemeld worden of dat niet alle collega's dit doen.

Bijna tweederde van de medewerkers (64%) is het oneens of helemaal oneens met de tweede stelling dat collega's functies *in* de organisatie bekleden, die soms met elkaar in strijd zijn en bijna een kwart van de medewerkers (23%) heeft een neutraal oordeel. Bijna één op de acht medewerkers (13%) is wel van mening dat collega's verschillende functies in de organisatie bekleden die soms met elkaar in strijd zijn.

Wanneer we deze uitkomsten vergelijken met de uitkomsten ten aanzien van conflicterende bezigheden in de vrije tijd, zien we dat het probleem van belangenverstrengeling – in de ogen van de medewerkers – ongeveer even groot is binnen de organisatie als erbuiten.

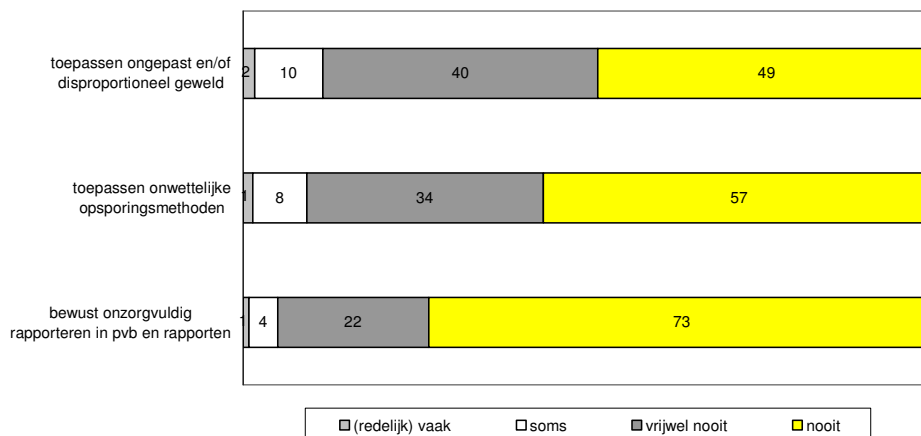
Interessant is het om te weten of de medewerkers die mogelijke belangenverstrengeling constateren binnen de organisatie, ook eerder dit probleem met bezigheden buiten de organisatie signaleren en vice versa. Door naar de samenhang tussen de antwoorden van de medewerkers op deze vragen te kijken, verwerven we meer inzicht hierover. Dan blijkt dat dit niet zo is. Medewerkers die van mening zijn dat er directe collega's zijn die verschillende functies in de organisatie bekleden die soms met elkaar in strijd zijn, signaleren niet per definitie vaker dat er sprake is van conflicterende bezigheden in de vrije tijd. Ook andersom blijkt het niet zo te zijn dat medewerkers die zeggen dat er (redelijk) vaak of soms sprake is van conflicterende nevenactiviteiten buiten het werk, vaker zeggen dat collega's tegenstrijdige interne functies bekleden.

### **3.6 Misbruik van de geweldsbevoegdheid en andere bevoegdheden**

Bij misbruik van bevoegdheden kan het om zeer uiteenlopende zaken gaan. In de Integriteitsthermometer zijn vragen opgenomen over het gebruiken van ongepast of disproportioneel geweld (misbruik van de geweldsbevoegdheid), het inzetten van onwettige opsporingsmethoden en het bewust onzorgvuldig rapporteren in processen-verbaal en rapporten (misbruik van andere bevoegdheden). Voor deze vragen geldt dat er alleen is gevraagd naar de frequentie van het misbruik binnen de afdeling of het team.

Voor zowel het misbruik van de geweldsbevoegdheid als voor de twee vormen van misbruik van andere bevoegdheden geldt dat een grote meerderheid van minstens negen op de tien medewerkers meent dat hier nooit of vrijwel nooit sprake van is (zie figuur 3.9). Voor het toepassen van ongepast of disproportioneel geweld en het toepassen van onwettige opsporingsmethoden zegt ongeveer één op de tien medewerkers dat dit soms voorkomt, voor het bewust onzorgvuldig rapporteren in processen-verbaal en rapporten zegt één op de vijftientig medewerkers dit. De conclusie zou, afgaande op de perceptie van de medewerkers zelf, kunnen luiden dat misbruik van de geweldsbevoegdheid en van andere bevoegdheden binnen de Nederlandse politie niet vaak voorkomt. Waarschijnlijk is dat ook zo en komt het niet vaak voor dat geweld overmatig wordt gebruikt, dat onwettige opsporingsmethoden worden toegepast of dat in processen-verbaal en rapporten bewust zaken anders worden gerapporteerd dan ze in werkelijkheid waren. Maar er past wel een kanttekening bij. Al eerder in hoofdstuk twee (paragraaf 2.3) is opgemerkt dat veel politiemensen misbruik van bevoegdheden niet zien als een integriteitsschending. Het is dan ook goed in het achterhoofd te houden dat een deel van de medewerkers bovenstaande vormen van misbruik wellicht daarom nauwelijks signaleren, niet zo willen benoemen of niet willen toegeven.

Figuur 3.9 Frequentie misbruik van de geweldsbevoegdheid en andere bevoegdheden



### 3.7 Misbruik van (de toegang tot) informatie

Misbruik van informatie of de toegang hiertoe heeft onder meer te maken met het 'leken' van informatie aan mensen van buiten de organisatie. Daarnaast gaat het ook om onzorgvuldig omgaan met informatie – bewust of onbewust – zoals het opbergen van vertrouwelijke stukken, het uitzetten van de computer of het gebruiken van een password van een collega. Hierdoor neemt immers het risico toe dat informatie in verkeerde handen komt. Daarnaast valt ook liegen, het achterhouden of verdraaien van informatie onder misbruik van (de toegang tot) informatie.

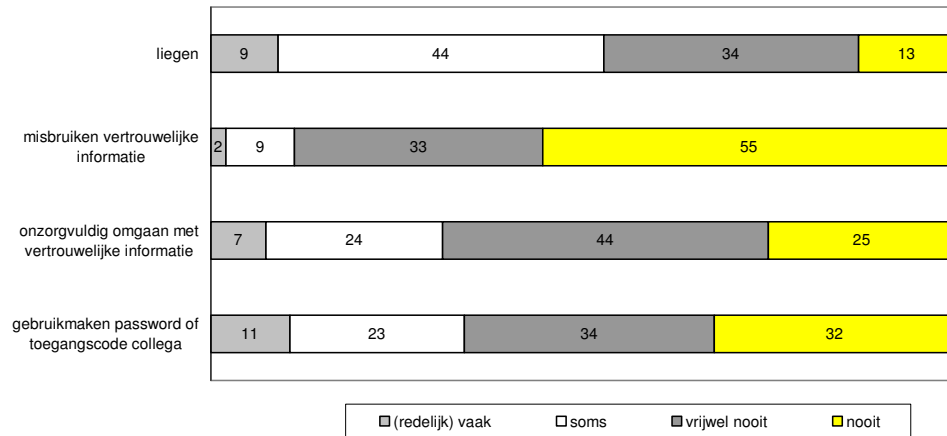
In de figuren 3.10 en 3.11 komen dit soort zaken aan bod. Voor een deel van de vragen geldt dat zij vragen naar de frequentie van het misbruik, soms is daarbij tevens gevraagd naar aanvaardbaarheid. Ten slotte is misbruik van de (toegang tot) informatie aan de orde gekomen in stellingen waarmee de medewerkers het eens of oneens konden zijn.

Liegen komt volgens de helft van de medewerkers vaak of soms voor, de andere helft van de medewerkers zegt dat dit vrijwel nooit of nooit voorkomt binnen de afdeling of het team (zie figuur 3.10). De meeste medewerkers, namelijk acht op de tien, vinden dit gedrag niet acceptabel (figuur 3.11). Over het algemeen hangen de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van liegen en de aanvaardbaarheid hiervan positief samen (Pearson correlatie is gelijk aan 0,3). Medewerkers die van mening zijn dat liegen vrijwel nooit voorkomt binnen hun afdeling of team, vinden dit gedrag gemiddeld genomen ook vaker onacceptabel.

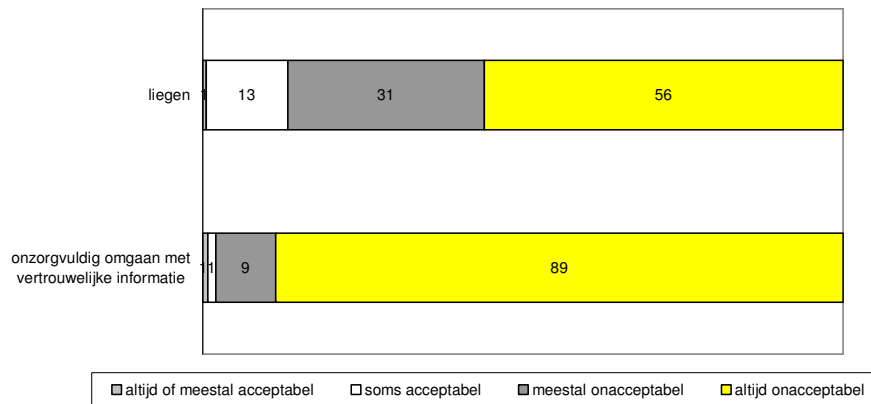
Relatief veel medewerkers geven aan dat er (soms) binnen de afdeling of het team onzorgvuldig met vertrouwelijke informatie wordt omgegaan (31%). Wordt er gevraagd naar echt misbruik van informatie, dan menen negen van de tien van de medewerkers dat dit (vrijwel) nooit voorkomt en slinkt het aandeel medewerkers die aangeven dat hiervan wel (soms) sprake is naar 11 procent (figuur 3.10). In figuur 3.11 zien we dat vrijwel alle medewerkers (98%) van mening zijn dat het zorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie van groot belang is. Onzorgvuldigheid is voor bijna negen op de tien medewerkers altijd en voor bijna één op de tien meestal onacceptabel. Hierbij maakt de mening over het voorkomen van onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie binnen de afdeling of het team klaarblijkelijk niet uit.

Ten slotte is gevraagd hoe vaak het voorkomt binnen de afdeling of het team dat iemand een password of toegangscode van een collega gebruikt (figuur 3.10). Tweederde van de medewerkers meent dat dit (vrijwel) nooit gebeurt. Eenderde van alle

*Figuur 3.10 Frequentie misbruik van (de toegang tot) informatie*



*Figuur 3.11 Aanvaardbaarheid misbruik van (de toegang tot) informatie*

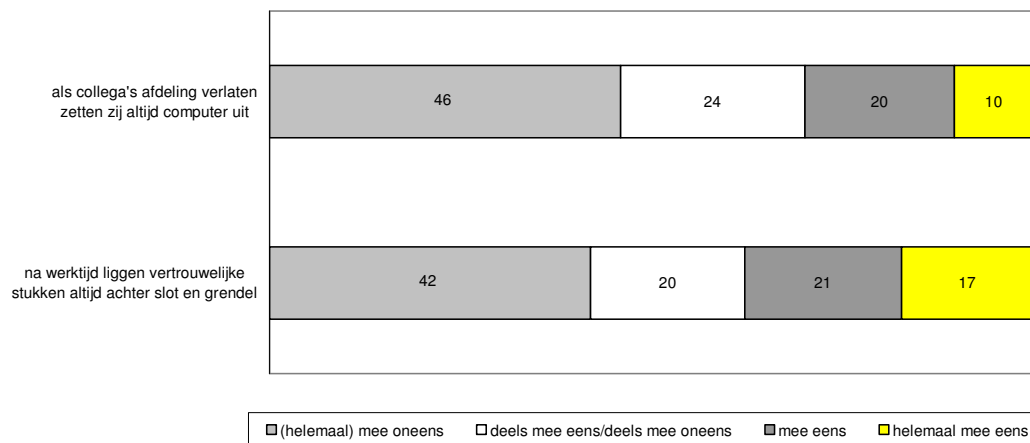


medewerkers zegt dat het wel voorkomt dat iemand een password of toegangscode van een collega 'leent'; dit zegt overigens zowel iets over de lener als de gever.

Kijken we naar de stellingen in figuur 3.12. In de vragen komt onzorgvuldig omgaan met informatie aan de orde, waardoor het risico wordt vergroot dat onbevoegden informatie in handen krijgen. De nadruk ligt op nalatigheid, niet zozeer op persoonlijk misbruik van informatie of misbruik van collega's. We zien wat betreft de zorgvuldigheid waarmee informatie wordt opgeborgen, dat ruim vier op de tien medewerkers zegt dat dit niet altijd goed gebeurt; zij zijn het oneens met de stelling dat binnen de afdeling of het team vertrouwelijke stukken na werktijd altijd achter slot en grendel liggen.

Daarnaast laten collega's vaak de computer aan als zij (even) van de afdeling af zijn. Bijna de helft van de medewerkers is het oneens met de stelling dat als collega's de afdeling verlaten, zij altijd de computer uitzetten.

De meningen van medewerkers over bovenstaande zaken hangen positief met elkaar samen (Pearson correlatie van 0,4); medewerkers die van mening zijn dat de computer niet altijd door iedereen wordt uitgezet bij het verlaten van de afdeling, zijn ook vaker van mening dat vertrouwelijke stukken niet altijd achter slot en grendel liggen

Figuur 3.12 *Opinie over misbruik van (de toegang tot) informatie*

na werktijd. De meningen van medewerkers hierover hangen ook positief samen met hun opvattingen over het voorkomen van het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie,<sup>33</sup> maar er wordt geen samenhang gevonden met het oordeel over de aanvaardbaarheid van het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie.<sup>34</sup>

We kunnen concluderen dat de informatiebeveiliging bij de politie beter kan: of het nu gaat om het omgaan met vertrouwelijke informatie, het opbergen ervan, het geheimhouden van het password of het uitzetten van de computer, relatief veel medewerkers vinden dat dit niet altijd zorgvuldig genoeg gebeurt. Zeker in een tijd waarin de informatietechnologie zich in een hoog tempo ontwikkelt en informatieuitwisseling intern maar ook extern langs veel meer kanalen plaatsvindt, is informatiebeveiliging van groot belang. Medewerkers zijn zich hiervan ook bewust, zij vinden het voorkomen van onzorgvuldige omgang met vertrouwelijke informatie net als liegen niet acceptabel.

### 3.8 Omgangsvormen en bejegening

Over ongewenste omgangsvormen en bejegening, zoals discriminatie en seksuele intimidatie, is inmiddels veel te doen geweest. Niet alleen bij de politie, maar vrijwel overal bij de overheid en het bedrijfsleven is aandacht voor de manier waarop mensen op de werkplek met elkaar omgaan en om zouden moeten gaan. De politie is wel een organisatie waar extra kritisch gekeken dient te worden naar deze ongewenste omgangsvormen. Lange tijd kon de politie getypeerd worden als een exclusief mannenbedrijf en zijn (mannelijke) stereotyperingen van de functie breed gedragen, zowel binnen als buiten de organisatie. Bovendien is er binnen de organisatie geen sprake van een evenwichtige (machts)verhouding tussen de seksen.<sup>35</sup> In hoofdstuk twee kwam ook de geslotenheid van de politiecultuur aan bod; collega's houden elkaar de hand boven het hoofd en 'matennaaiers' worden afgestraft. Dit kan leiden tot groepsvorming waarbij anderen worden buitengesloten, gepest, geïntimideerd of gediscrimineerd.

<sup>33</sup> De Pearson correlatie voor het uitzetten van de computer met onzorgvuldig omgaan met informatie is 0,2 en voor het opbergen achter slot en grendel van vertrouwelijke informatie met onzorgvuldig omgaan met informatie 0,3.

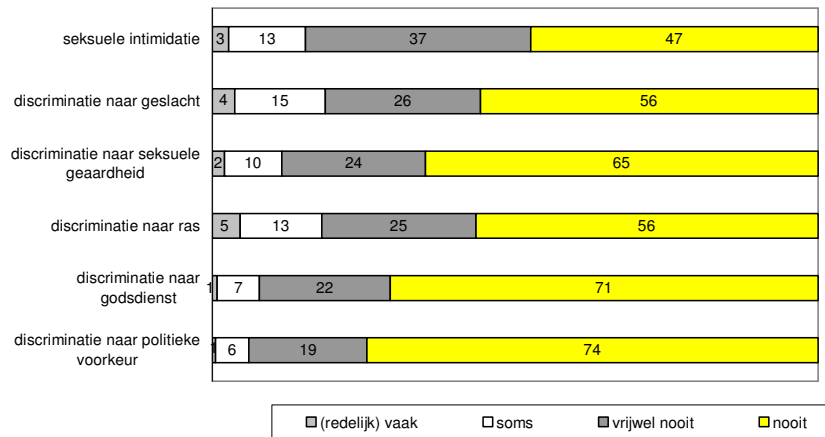
<sup>34</sup> De relatie van de antwoorden op deze stellingen met de opvattingen over het gebruikmaken van een password van een collega kon niet worden onderzocht, omdat deze vragen niet samen in een enquête voorkomen.

<sup>35</sup> Zie voor meer over dit onderwerp bijvoorbeeld: Sandfort en Vanwesenbeeck (2000).

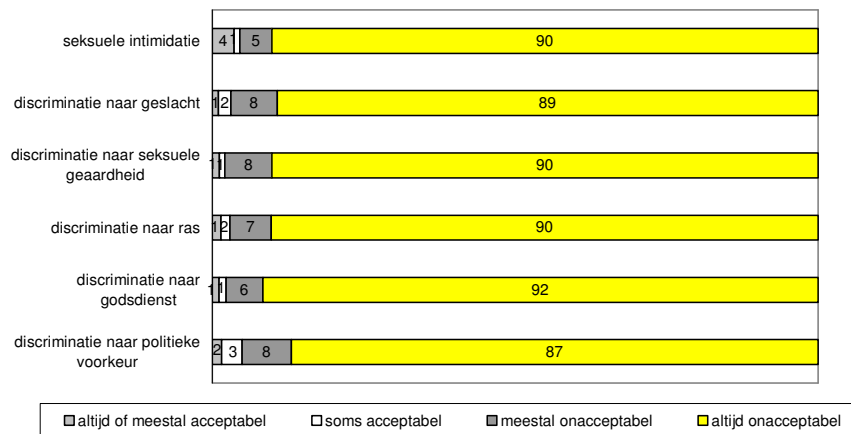
Ten slotte geldt voor de politie dat er – gelet op haar machtspositie – ook bijzondere aandacht moet zijn voor hoe het personeel omgaat met hun klanten zoals burgers of arrestanten.

In deze paragraaf bekijken we wat de medewerkers zelf vinden van de mate waarin discriminatie en intimidatie voorkomen, of zij dit aanvaardbaar vinden en hoe zij oordelen over de omgang met klanten.

*Figuur 3.13 Frequentie discriminatie en intimidatie*



*Figuur 3.14 Aanvaardbaarheid discriminatie en intimidatie*



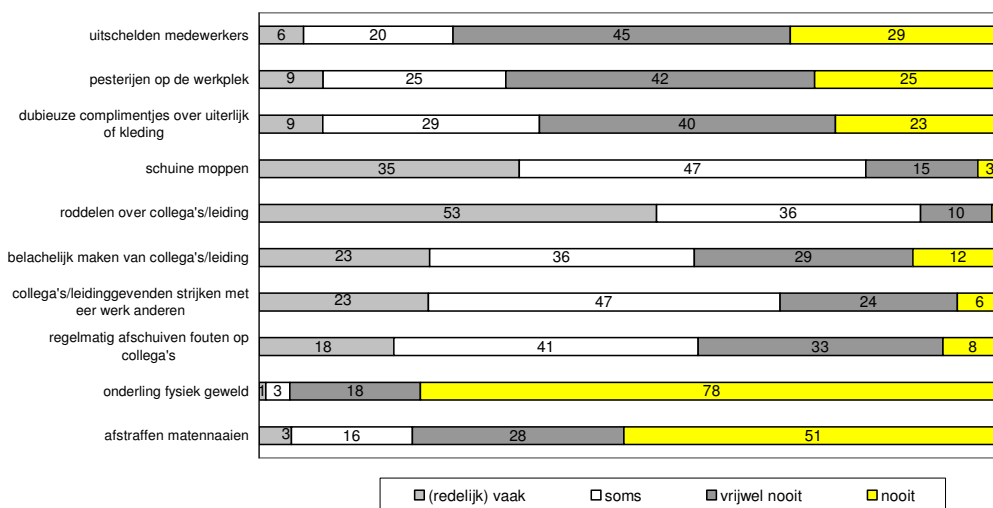
Voor alle vormen van intimidatie en discriminatie (naar geslacht, seksuele geaardheid, ras, godsdienst en politieke voorkeur) geldt dat slechts weinig medewerkers vinden dat dit vaak of redelijk vaak voorkomt. Voor alle vormen meent de helft tot driekwart van de medewerkers dat het zelfs nooit voorkomt binnen hun afdeling of team. Bovendien vindt ook vrijwel iedereen (op een paar procent na) dat het voorkomen van dergelijk gedrag onacceptabel is, ongeacht zijn of haar idee over het voorkomen ervan binnen afdeling of team.

Er lijkt op het eerste oog dus weinig aan de hand. Het is echter denkbaar dat juist medewerkers die slachtoffer kunnen worden van discriminerend en intimiderend

gedrag, menen dat dergelijk gedrag wel voorkomt. In het volgende hoofdstuk komen we hierop terug en bezien we of vrouwen anders staan tegenover de frequentie van seksuele intimidatie en discriminatie naar geslacht dan mannen.

Een andere aanwijzing vormt figuur 3.15, waarin de uitkomsten zijn opgenomen voor vragen die niet in zijn algemeenheid over discriminatie of intimidatie gaan, maar over specifieke uitingen van ongewenste omgangsvormen en bejegening in de organisatie.

*Figuur 3.15 Frequentie ongewenste omgangsvormen en bejegening in de organisatie*



Wanneer er gevraagd wordt naar specifieke uitingen van (mogelijk) discriminerend of intimiderend gedrag komen heel andere cijfers te voorschijn. Zo zegt een kwart van de medewerkers dat het uitschelden van medewerkers wel eens voorkomt en meer dan een derde zegt dit ten aanzien van pesterijen op de werkplek en dubieuze complimentjes over uiterlijk of kleding. Het vertellen van schuine moppen is zeker geen uitzondering: ruim een derde van de medewerkers zegt dat dit vaak voorkomt binnen de afdeling of het team en bijna de helft geeft aan dat dit naar hun mening soms het geval is. Een minderheid van twee op de tien medewerkers zegt dat binnen hun afdeling of team (vrijwel) nooit schuine moppen verteld worden.

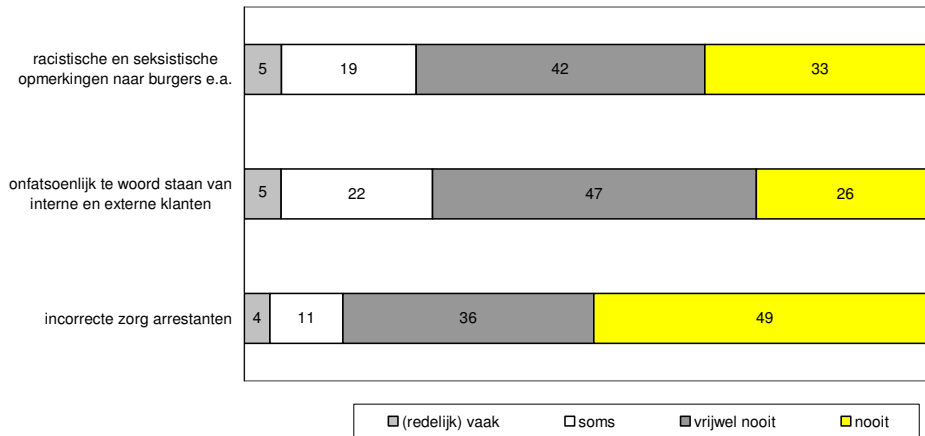
Ook roddelen is een graag beoefende bezigheid, maar liefst negen van de tien medewerkers vinden dat er vaak, redelijk vaak of soms geroddeld wordt over collega's en/of over de leiding. Ook het strijken met de eer van werk dat door anderen is verricht, het belachelijk maken van collega's en/of leiding en het afschuiven van fouten op anderen komt volgens meer dan de helft van de medewerkers (soms) voor binnen hun afdeling of team.

Voor het afstraffen van matennaaiers geldt dat vier procent van de medewerkers zegt dat dit binnen hun afdeling of team vaak of redelijk vaak voorkomt en ruim één op de zes medewerkers stelt dat dit soms gebeurt. Acht op de tien medewerkers zeggen daarentegen dat binnen hun afdeling of team er (vrijwel) nooit sprake is van het afstraffen van matennaaiers. Fysiek geweld komt ten slotte naar het oordeel van de medewerkers nauwelijks voor; één op de vijfentwintig medewerkers zegt dat hiervan (soms) sprake is.

Ten slotte is in de laatste figuur van deze paragraaf het voorkomen van onfatsoenlijke omgang en bejegening naar klanten – zoals burgers, verdachten, arrestanten – opgenomen.

Medewerkers geven aan dat het soms schort aan een beleefde bejegening van klanten. Ongeveer een kwart van de medewerkers zegt dat er wel eens racistische en seksistische opmerkingen naar burgers, verdachten, arrestanten of interne klanten

*Figuur 3.16 Frequentie omgangsvormen en bejegening naar klanten*



worden gemaakt of dat interne en externe klanten onfatsoenlijk te woord worden gestaan. Minder medewerkers geven aan dat arrestanten incorrect worden behandeld: vijftien procent van de medewerkers zegt dat binnen hun afdeling of team soms sprake is van een incorrecte zorg voor arrestanten. Voor alle drie de omgangsvormen met klanten meent een meerderheid dat dit (vrijwel) nooit over de schreef gaat.

We kunnen nu concluderen dat er meer aan de hand is als het gaat om ongewenste omgangsvormen en bejegening dan in eerste instantie leek en afgeleid kon worden uit algemene vragen naar discriminatie en intimidatie (figuur 3.13).

Indirect vinden we steun voor de veronderstelling uit hoofdstuk twee dat medewerkers niet goed herkennen wanneer hun gedrag of dat van anderen discriminerend of intimiderend overkomt op specifieke groepen van collega's. Daarnaast komt het ook voor dat externe klanten niet beleefd worden bejegend en discriminerende en/of seksistische opmerkingen moeten verduren.

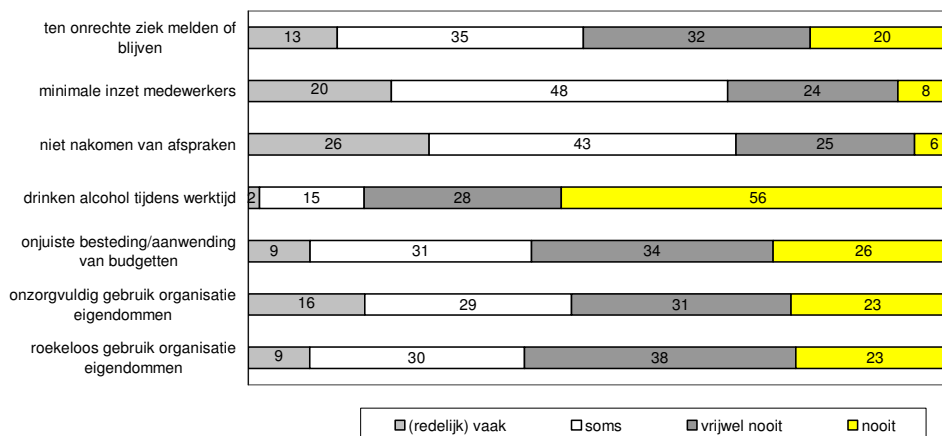
### 3.9 Verspilling en wanprestatie

Verspilling of wanprestatie is de laatste type integriteitsschending die we hier bespreken. Over wangedrag in vrije tijd zijn in de Integriteitsthermometer geen vragen gesteld. In figuur 3.17 zijn verschillende gedragingen opgenomen die onder de noemer van verspilling of wanprestatie kunnen worden gerangschikt. Volgens veel medewerkers is er veelvuldig sprake van wanprestaties en verspilling in de politieorganisatie. Bijna één op de acht medewerkers zegt dat medewerkers zich (redelijk) vaak ten onrechte ziek melden of ziek blijven en ruim een derde zegt dat hiervan soms sprake is. Ongeveer de helft van de medewerkers meent dat dit gedrag (vrijwel) nooit voorkomt. Een minimale inzet van medewerkers en het niet nakomen van afspraken komt volgens ongeveer tweederde van de medewerkers binnen hun afdeling of team vaak, redelijk vaak of soms voor. Eenderde van de medewerkers is niet deze mening toegedaan.

Kijken we naar onjuiste besteding of aanwending van budgetten, dan blijkt dat één op de tien medewerkers vindt dat dit (redelijk) vaak voorkomt en drie op de tien medewerkers vinden dat dit soms voorkomt binnen hun afdeling of team. Zes op de tien medewerkers denken dat het (vrijwel) nooit voorkomt dat budgetten onjuist besteed of aangewend worden. Dit geldt ook voor het roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen. Wordt er gevraagd naar onzorgvuldig gebruik van organisatie-eigendommen, dan loopt het aandeel medewerkers die vindt dat hiervan (soms) sprake is, op naar bijna de helft.



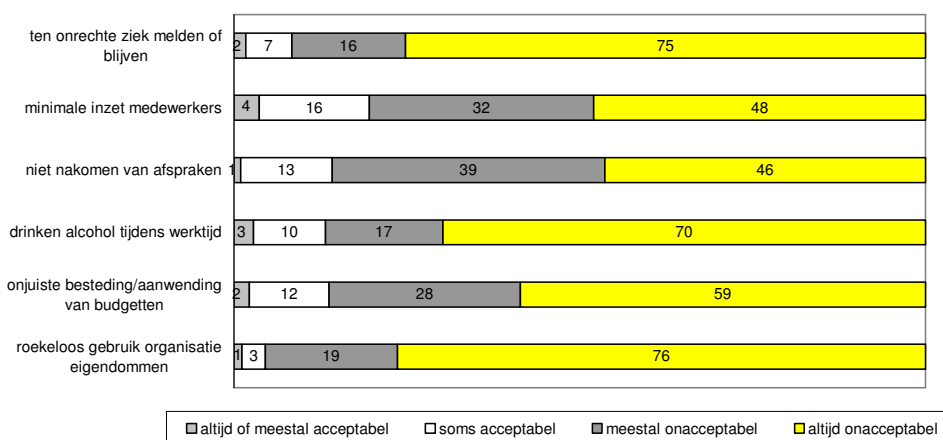
Figuur 3.17 Frequentie verspilling en wanprestatie



Ten slotte vormt het drinken van alcohol tijdens werktijd een redelijk positieve uitzondering in het rijtje van vormen van verspilling en wanprestatie: bijna geen van de medewerkers denkt dat hiervan (redelijk) vaak sprake is. Van de medewerkers zegt 15 procent dat dit soms en 28 procent dat dit vrijwel nooit voorkomt. Meer dan de helft van de medewerkers stelt dat het drinken van alcohol tijdens het werk nooit voorkomt binnen hun afdeling of team.

We zien dat maar weinig medewerkers vormen van verspilling en wanprestatie altijd of meestal acceptabel vinden (zie figuur 3.18). Een groter aandeel van de medewerkers vindt het echter soms wel acceptabel dat medewerkers zich minimaal inzetten (16%), afspraken niet nakomen (13%), budgetten onjuist besteden of aanwenden (12%) of alcohol drinken onder werktijd (10%). Het ten onrechte ziek melden kan op iets minder begrip rekenen (7% soms acceptabel), net als het roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen (3% soms acceptabel).

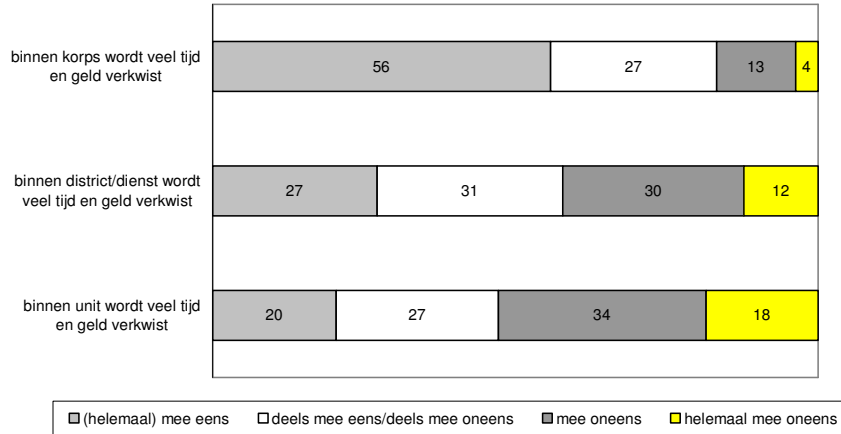
Figuur 3.18 Aanvaardbaarheid verspilling en wanprestatie



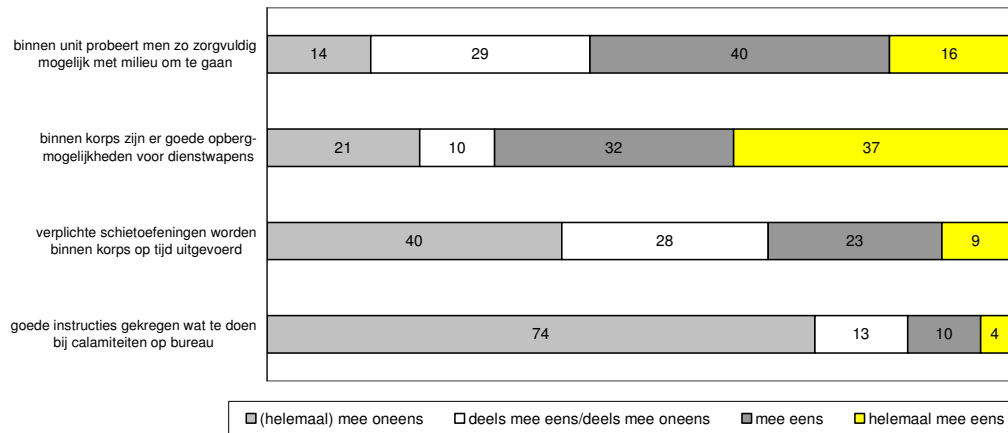
De perceptie van medewerkers over het voorkomen van bovengenoemde zaken en hun oordeel over de aanvaardbaarheid ervan hangen niet betekenisvol met elkaar samen. Een uitzondering hierop vormt het drinken van alcohol tijdens werktijd (Pearson correlatie tussen voorkomen en aanvaardbaarheid is 0,5): medewerkers die het nuttigen van alcohol vaker signaleren op de werkplek, vinden dit ook meer acceptabel.

Ten slotte is ook nog op een andere manier gevraagd naar de mening van medewerkers over verspilling en wanprestatie op de werkplek. Dit is te zien in de twee figuren 3.19 en 3.20, waarin enkele stellingen over dit type van integriteitsschending zijn weergegeven.

*Figuur 3.19 Opinie verspilling en wanprestatie*



*Figuur 3.20 Opinie verspilling en wanprestatie*



Deze uitkomsten laten zien dat er – volgens medewerkers zelf – nog heel wat valt te verbeteren als het gaat om verspilling of wanprestatie. Volgens meer dan de helft van de medewerkers wordt er binnen het korps veel tijd en geld verkwist, ruim een kwart van de medewerkers heeft deze mening ten aanzien van het district of de dienst en twee op de tien medewerkers vinden dat ook binnen hun eigen afdeling of team tijd en geld wordt verkwist.

Iets positiever zijn de uitkomsten ten aanzien van het milieu. Een kleine meerderheid (56%) is van mening dat men binnen de afdeling of het team zo zorgvuldig mogelijk met het milieu probeert om te gaan. Bijna drie op de tien medewerkers hebben een neutraal oordeel en veertien procent van de medewerkers is niet van mening dat men binnen de unit zorgvuldig met het milieu probeert om te gaan.

Ook in de wijze waarop het korps opereert, kan sprake zijn van een wanprestatie. Dat zien we bij de laatste drie stellingen. Twee op de tien medewerkers zijn van mening dat er binnen het korps geen goede opbergmogelijkheden zijn voor

dienstwapens. Een meerderheid vindt dit – gelukkig – wel. Dit geldt niet voor het op tijd uitvoeren van verplichte schietoefeningen. Vier op de tien medewerkers vinden dat dit niet op tijd gebeurt, drie op de tien medewerkers hebben een neutraal oordeel en eveneens drie op de tien medewerkers zijn wel van mening dat verplichte schietoefeningen binnen het korps op tijd worden uitgevoerd. Het minst goed is het gesteld met een calamiteitenplan. Maar liefst driekwart van de medewerkers vindt dat zij geen goede instructies hebben gekregen over wat te doen bij calamiteiten op het bureau.

Dit roept de vraag op of de korpsen onderling in deze uitkomsten verschillen. Nadere analyse wijst uit dat dit niet zo is; voor de korpsen die in dit onderzoek vertegenwoordigd zijn, zijn er geen betekenisvolle verschillen gevonden in de mate waarin medewerkers vinden dat er sprake is van goede opbergmogelijkheden voor dienstwapens, het op tijd uitvoeren van verplichte schietoefeningen of het bekend zijn met het (interne) calamiteitenplan.

## 4 Integriteitsschendingen onderling vergeleken

### 4.1 Inleiding

Nu we hebben gezien hoe vaak de verschillende integriteitsschendingen volgens de ondervraagde medewerkers voorkomen en hoe zij oordelen over de aanvaardbaarheid ervan, zullen we in dit hoofdstuk de besproken integriteitsschendingen onderling met elkaar vergelijken.

Welk type schendingen komt volgens de medewerkers het meest voor bij de politie en welke het minst? Welk type schendingen vinden medewerkers absoluut onacceptabel en welke schendingen worden getolereerd?

Is de veronderstelling juist dat van het ene type integriteitsschending de andere komt of gaat het om verschillende uitingen van niet-integer gedrag? Zijn corruptie en fraude op te vatten als indicator voor de mate waarin een organisatie integer is, zoals vaak verondersteld wordt?

In tabel 4.1 is een selectie<sup>36</sup> van de hiervoor besproken uitingen van niet-integer gedrag opgenomen en weergegeven per categorie van type integriteitsschending. Ten behoeve van de leesbaarheid is er ook voor gekozen om voor de perceptie van de omvang aan te geven welk percentage van de medewerkers de integriteitsschending soms, redelijk vaak of vaak vinden voorkomen en voor het oordeel over de aanvaardbaarheid ervan het percentage medewerkers die het voorkomen van de integriteitsschending soms, meestal of altijd acceptabel vinden.

Tabel 4.1 Integriteitsschendingen onderling vergeleken

	perceptie omvang soms, redelijk vaak, vaak in %	aanvaardbaarheid soms, meestal, altijd acceptabel in %
1. <i>Corruptie</i>		
bevoordelen van vrienden en familie	19	17
vriendjespolitiek binnen de organisatie	66	5
2. <i>Fraude en diefstal</i>		
gebruik organisatiemiddelen voor privédoeleinden	57	52
gebruik werktijden voor privédoeleinden	52	30
incorrect omgaan met onkostendeclaraties	19	2
voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen	3	-
3. <i>Dubieuze giften en beloften</i>		
in functie regelen van privékortingen	13	3
aannemen van geschenken onder fl. 50.-	25	56
aannemen van geschenken boven fl. 50.-	5	20
4. <i>Onverenigbare functies, activiteiten, contacten</i>		
bezigheden die mogelijk conflicteren met organisatiebelang	27	11

<sup>36</sup> Om de tabel overzichtelijk te houden is ervoor gekozen om niet alle uitingen van niet-integer gedrag op te nemen. Er is een selectie gemaakt die een representatief beeld geeft van de tien typen van integriteitsschendingen. Bij dubieuze giften en beloften is het geven van geschenken weggelaten. Bij misbruik van de (toegang tot) informatie is het gebruikmaken van een password of toegangscode van een collega niet opgenomen in de tabel. Ten aanzien van omgangsvormen zijn discriminatie naar seksuele geaardheid, ras, godsdienst en politieke voorkeur, het regelmatig afschuiven van fouten op collega's, het uitschelden van medewerkers, belachelijk maken van collega's en leiding, collega's en/of leiding strijken met de eer van het werk van anderen, onderling fysiek geweld en onfatsoenlijk te woord staan van interne en externe klanten weggelaten en voor verspilling en wanprestatie, ten slotte, het niet nakomen van afspraken en het onzorgvuldig gebruik van organisatie-eigendommen.

5.	<i>Misbruik van de geweldsbevoegdheid</i> toepassen van ongepast en/of disproportioneel geweld	12	-
6.	<i>Misbruik van andere bevoegdheden</i> toepassen van onwettige opsporingsmethoden	9	-
	bewust onzorgvuldig rapporteren in proces-verbalen en rapporten	5	-
7.	<i>Misbruik van (de toegang tot) informatie</i> liegen	53	14
	onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie	31	2
	misbruiken van vertrouwelijke informatie	11	-
8.	<i>Omgangsvormen en bejegening</i> seksuele intimidatie	16	5
	discriminatie naar geslacht	19	3
	dubieuze complimentjes over uiterlijk of kleding	38	-
	schuine moppen	82	-
	pesterijen werkplek	34	-
	roddelen over collega's en leiding	89	-
	afstraffen matenaaieren	19	-
	racistische en seksistische opmerkingen naar burgers e.a.	24	-
	incorrecte zorg arrestanten	15	-
9.	<i>Verspilling en wanprestatie</i> ten onrechte ziek melden of blijven	48	9
	minimale inzet van medewerkers	68	20
	drinken van alcohol tijdens werktijd	17	13
	onjuiste besteding/aanwending van budgetten	40	14
	roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen	39	4
10.	<i>Wangedrag in de vrije tijd</i>	-	-

#### 4.2 Omvang van integriteitsschendingen

Vanzelfsprekend komen de voorgelegde integriteitsschendingen in wisselende mate voor. Van de medewerkers signaleert slechts drie procent dat het voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen soms, redelijk vaak of vaak voorkomt (en 97% van de medewerkers kiest dus voor nooit of vrijwel nooit). Daar staat tegenover dat enkele gedragingen volgens meer dan vijftig procent van de medewerkers soms tot vaak voorkomen: vriendjespolitiek (66%), privégebruik van organisatiemiddelen (57%) en werktijden (52%), liegen (53%), schuine moppen (82%), roddelen (89%) en een minimale inzet van medewerkers (68%).

De percentages zijn per definitie moeilijk interpreteerbaar. Of iets 'veel' of 'weinig' is, hangt af van de maatstaf waartegen het wordt afgezet. Bovendien wrekt zich dat de antwoorden samenhangen met de precieze formulering van het gedrag. Voorzichtig leiden we er desalniettemin enkele veronderstellingen uit af.

Alle onderscheide vormen van integriteitsschendingen komen in 'voldoende' mate voor om te rechtvaardigen dat ze onderdeel uitmaken van de theorie- en beleidsvorming over integriteit. Ook vormen die vaak als ernstig en zeldzaam worden gezien, zoals corruptie, blijken in een wat lichtere vorm nogal eens voor te komen ('vriendjespolitiek binnen de organisatie' is zelfs wijdverbreid met een score van 66%, maar ook het 'beoordelen van vrienden en familie' scoort nog 19%). Ook fraude wordt door relatief veel medewerkers geconstateerd, met meer dan vijftig procent voor het gebruiken van organisatiemiddelen of werktijd voor privédoeleinden.

Vele van de voorkomende schendingen hebben te maken met het alledaagse, met de dagelijkse omgang tussen collega's en algemene menselijke verwachtingen en zwakheden die daarin een rol spelen: liegen, roddelen, luiheid, vriendjespolitiek, pesten, plagen e.d. Er volgt niet onmiddellijk (grote) schade uit voort en elke organisatie zal er last van hebben. Vaak gaat het daarbij dus ook om gedrag 'binnen de organisatie', zonder de betrokkenheid van buitenstaanders.

De onderlinge verhoudingen lijken wat ruwer dan die met burgers en arrestanten. De percentages voor racistische en seksistische opmerkingen naar burgers en incorrecte zorg van arrestanten suggereren dat.

Wanneer we kijken naar de integriteitsschendingen die te maken hebben met de specifieke taak en bevoegdheden van de politie, zien we dat deze verhoudingsgewijs niet vaak voorkomen. We rekenen daartoe misbruik van de geweldsbevoegdheid en andere bevoegdheden (zoals het toepassen van onwettige opsporingsmethoden), misbruik van – de toegang tot – (vertrouwelijke) informatie en het in functie regelen van privékortingen.

### 4.3 Aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen

In tabel 4.1 zien we ook hoe politiemedewerkers oordelen als het gaat om de vraag of het voorkomen van de besproken integriteitsschendingen op de werkplek acceptabel is.

Het meest soepel staan medewerkers tegenover het aannemen van geschenken van geringe waarde (*dubieuze giften en beloften*); meer dan de helft van de medewerkers vindt het voorkomen hiervan acceptabel. Het aannemen van duurdere geschenken vinden overigens minder medewerkers toelaatbaar. Naast het aannemen van geschenken, blijkt dat relatief veel medewerkers weinig moeite hebben met het gebruik van organisatiemiddelen en werktijden voor privédoeleinden (*fraude en diefstal*). In mindere mate geldt dat ook voor een minimale inzet van medewerkers (*verspilling en wanprestatie*). Voorts vindt een naar verhouding aanzienlijk deel van de medewerkers het acceptabel dat vrienden en familie worden bevoordeeld (*corruptie*). Ten slotte geeft meer dan tien procent van de medewerkers aan dat zij er geen grote problemen mee hebben als er in hun afdeling of team sprake is van liegen (*misbruik van (de toegang tot) informatie*), onjuiste besteding of aanwending van budgetten en het drinken van alcohol tijdens werktijd (*verspilling en wanprestatie*) of van mogelijk conflicterende bezigheden in de vrije tijd (*onverenigbare functies, activiteiten, contacten*).

Niet alle integriteitsschendingen worden acceptabel gevonden. Meer dan negen van de tien medewerkers staan afkeurend tegenover vriendjespolitiek (*corruptie*), het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (*fraude of diefstal*), het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie (*misbruik van (de toegang tot) informatie*), seksuele intimidatie en discriminatie (*omgangsvormen en bejegening*), het ten onrechte ziek melden of blijven en het roekeloos omgaan met organisatie-eigendommen (*verspilling en wanprestatie*). Wat opvalt is dat enkele integriteitsschendingen die we relateerden aan de politiecultuur en waarvan werd aangegeven dat zij veelvuldig voorkomen (vriendjespolitiek, het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie, het ten onrechte ziek melden of blijven en het roekeloos omgaan met organisatie-eigendommen), klaarblijkelijk op grote weerstand stuiten bij de eigen medewerkers. Daarnaast wordt ook het behalen van een direct eigen financieel voordeel (zoals bij het regelen van privékortingen en het knoeien met declaraties) over het algemeen scherp veroordeeld. Onze uitkomsten komen grotendeels overeen met de uitkomsten van het onderzoek van Punch, Huberts en Lamboo<sup>37</sup> naar opvattingen van politiemedewerkers over integriteitsdilemma's. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat politiemedewerkers zich het meest negatief uitlaten over collega's die plichtverzaking combineren met onterecht direct persoonlijk profijt. Het oordeel van politiemedewerkers bleek (veel) milder te zijn ten aanzien van dubieuze giften en beloften en onverenigbare nevenfuncties.

De samenhang tussen de gesignaleerde omvang van integriteitsschendingen en het oordeel van de medewerkers over de aanvaardbaarheid van

<sup>37</sup> Punch, Huberts en Lamboo (2001). Zie ook noot 1.

integriteitsschendingen laat geen clustering van *typen* integriteitsschendingen zien.<sup>38</sup> In het vorige hoofdstuk zagen we dat er tussen de gepercipieerde omvang van een integriteitsschending en het oordeel van de medewerkers over deze specifieke integriteitsschending in enkele gevallen (bevoordeling van vrienden en familie, geschenken, liegen, het drinken van alcohol tijdens werktijd) wel een betekenisvolle samenhang bestaat, maar daar blijft het ook bij. In de volgende paragraaf gaan we hier verder op in en bieden we een handvat om typen van integriteitsproblemen te onderscheiden.

#### 4.4 Een typologie van integriteitsschendingen

We hebben gezien wat de opvattingen van politiemedewerkers zijn over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen in hun directe werkomgeving. In deze paragraaf combineren we de opvattingen van de medewerkers over de omvang én de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen op het werk. Op deze wijze ontstaat een typologie van integriteitsproblemen die de *ernst* van integriteitsschendingen aangeeft. In tabel 4.2 wordt deze typologie weergegeven.

Tabel 4.2 Typologie van integriteitsproblemen

	<i>omvang groot</i>	<i>omvang klein</i>
<i>onaanvaardbaar</i>	<b>probleemtype 1</b>	<b>probleemtype 3</b>
<i>aanvaardbaar</i>	<b>probleemtype 2</b>	<b>probleemtype 4</b>

De integriteitsschendingen worden ingedeeld naar gepercipieerde omvang en aanvaardbaarheid. De grenzen die hier worden gesteld, zijn overigens voor discussie vatbaar. Wij beschouwen de gepercipieerde omvang als groot als meer dan twintig procent van de medewerkers van mening is dat de schending (vaak, redelijk vaak of soms) voorkomt. De omvang is klein als minder dan twintig procent van de medewerkers van mening is dat de schending (vaak, redelijk vaak of soms) voorkomt. Een integriteitsprobleem is onaanvaardbaar als minder dan tien procent van de medewerkers het voorkomen ervan op de werkplek als (altijd, meestal of soms) acceptabel beschouwd. Een integriteitsprobleem is aanvaardbaar als meer dan tien procent van de medewerkers het voorkomen ervan op de werkplek als (altijd, meestal of soms) acceptabel beschouwd.

Zoals te zien in tabel 4.2 ontstaan er nu vier typen van integriteitsproblemen.<sup>39</sup> In tabel 4.3 zijn de door ons onderzochte integriteitsschendingen bij de politie met behulp van deze typologie in kaart gebracht.<sup>40</sup>

Het eerste probleemtype vormen die integriteitsschendingen die in de ogen van de medewerkers wel vaak voorkomen, maar tevens door de medewerkers als onaanvaardbaar worden beschouwd. Uit de Integriteitsthermometer komt naar voren dat tot dit type problemen bij de politie vriendjespolitiek binnen de organisatie (corruptie), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie (informatiemisbruik), het ten onrechte ziek melden of blijven en het roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen (verspilling en wanprestatie) behoren.

<sup>38</sup> Voor een deel is dit te wijten aan het ontbreken van voldoende gegevens en/of cases.

<sup>39</sup> Wij hebben gekozen voor een indeling in vier typen om zicht te krijgen op de integriteitsproblematiek, maar ook een indeling in bijvoorbeeld zes typen is voorstelbaar.

<sup>40</sup> Voor enkele integriteitsschendingen is niet gevraagd naar de aanvaardbaarheid van het voorkomen ervan op de werkplek. Zij zijn buiten beschouwing gebleven en weggelaten in de typologie.

Tot het tweede probleemtype worden integriteitsschendingen gerekend die ook worden ervaren als vaak voorkomend, maar deze schendingen worden door relatief veel medewerkers wel aanvaardbaar gevonden. Voor de politieorganisatie vormen het privégebruik van werktijden en organisatiemiddelen (fraude of diefstal), het aannemen van geschenken van geringe waarde (dubieuze giften en beloften), bezigheden die mogelijk conflicteren met organisatiebelang (onverenigbare nevenfuncties), liegen (informatiemisbruik), een minimale inzet van medewerkers en onjuiste besteding of aanwending van budgetten (verspilling en wanprestatie) problemen van het tweede type.

Bij het derde probleemtype gaat het om integriteitsschendingen die volgens de medewerkers naar verhouding weinig voorkomen. Echter, ook al komen deze schendingen weinig voor, het (eventueel) voorkomen ervan op de werkplek is naar het oordeel van medewerkers onaanvaardbaar. Bij de politie kunnen het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (fraude of diefstal) en het in functie regelen van privékortingen (dubieuze giften en beloften) als problemen van dit type worden beschouwd. Ook seksuele intimidatie en discriminatie (omgangsvormen en bejegening) kunnen hier worden ingedeeld.

Ten slotte zijn er integriteitsschendingen van het vierde probleemtype: gedragingen die én nauwelijks voorkomen volgens de medewerkers én wel aanvaardbaar worden gevonden. Deze schendingen vormen in de perceptie van de medewerkers eigenlijk geen probleem. Uit onze data blijkt dat er ten aanzien van het bevoordelen van vrienden en familie (corruptie), het aannemen geschenken boven de fl.50,- (dubieuze giften en beloften) en het drinken van alcohol tijdens werktijd (verspilling en wanprestatie) geen sprake is van een probleem volgens de politiemedewerkers.

Hierbij gaat het, zo kan niet genoeg benadrukt worden, om 'ernst' in de ogen van de medewerkers zelf. Anderen, zoals politici, politiechefs, burgers of onderzoekers, kunnen daar heel anders over denken.

*Tabel 4.3 Integriteitsproblemen bij de politie*

	<i>omvang groot &gt; 20%</i>	<i>omvang klein &lt; 20%</i>
<i>onaanvaardbaar &lt; 10%</i>	<b>probleemtype 1:</b> vriendjespolitiek, omgang met vertrouwelijke informatie, ten onrechte ziek melden, roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen	<b>probleemtype 3:</b> incorrect omgaan met onkostendeclaraties, het in functie regelen van privékortingen, discriminatie en seksuele intimidatie
<i>aanvaardbaar &gt; 10%</i>	<b>probleemtype 2:</b> privégebruik werktijden en middelen, aannemen geschenken geringe waarde, nevenfuncties, liegen, minimale inzet, onjuiste besteding budgetten	<b>probleemtype 4:</b> bevoordelen van vrienden en familie, aannemen van duurdere geschenken, drinken van alcohol tijdens werktijd

## 4.5 Afsluiting

In dit eerste deel van de rapportage hebben we de opvattingen van medewerkers over integriteitsschendingen op de werkplek nader bekeken. In het tweede deel van de rapportage over de uitkomsten worden integriteitsschendingen nader verklaard. De mogelijke oorzaken van integriteitsschendingen staan centraal. In hoofdstuk vijf en zes komen achtereenvolgens aan bod de relatie tussen individuele kenmerken en kenmerken van het werk enerzijds en de opvattingen over integriteitsschendingen anderzijds en de invloed van organisatiekenmerken als leiderschap, beleid, organisatiestructuur, -cultuur en de relatie tussen het korps en de omgeving op (de opvattingen over) integriteitsschendingen.



## **5 De invloed van individuele kenmerken en kenmerken van het werk**

### **5.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk bezien we of individuele kenmerken en kenmerken van het werk van invloed zijn op de opvattingen van medewerkers over frequentie en aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen.

In de Integriteitsthermometer is gevraagd naar geslacht en leeftijd van de respondent. Daarnaast zijn ook enkele (individuele) kenmerken van het werk van de respondent bekend. Het gaat om aantal dienstjaren van de respondent, het type werkzaamheden dat de respondent verricht, of de respondent wel of geen leidinggevende positie heeft en of de respondent al dan niet bij de recherche werkzaam is. Van deze kenmerken zullen we nagaan of zij bepalend zijn voor de opvattingen van medewerkers over integriteit.

In hoofdstuk twee spraken we over individuele kenmerken en kenmerken van het werk als oorzaak van niet-integer handelen. Uit de literatuur kwam naar voren dat mensen zich schuldig maken aan machtsbederf vanwege privéomstandigheden zoals financiële narigheid of gokproblemen, terwijl ook karakterkenmerken zoals machtswellust of hebzucht als oorzaak worden gezien. Daarnaast werden kenmerken van het verrichte werk genoemd. Hoeveel vrijheid van handelen is er, met wie wordt contact onderhouden, welke verleidingen doen zich voor? In de Integriteitsthermometer zijn hierover geen gegevens opgenomen. We kunnen dus niet nagaan in hoeverre deze factoren invloed hebben op de *perceptie* van politiemedewerkers ten aanzien van het voorkomen en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen op de werkplek. Bovendien werd al eerder opgemerkt dat de Integriteitsthermometer geen vragen bevat over eigen niet-integer *gedrag*.

### **5.2 Individuele kenmerken**

Allereerst geven we een overzicht van de verdeling van de individuele (werk)kenmerken in ons databestand:

#### *Geslacht*

In het totaal hebben 2194 mannen (70%) en 692 vrouwen (22%) meegewerkt aan het onderzoek. Van 239 medewerkers (8%) weten we niet wat hun geslacht is, omdat er niet naar is gevraagd of omdat zij dit niet hebben ingevuld.

#### *Leeftijd*

Leeftijd is als volgt verdeeld: 92 medewerkers (3%) zijn tussen 18 en 29 jaar, 139 medewerkers (4%) zijn tussen 30 en 34 jaar, 181 medewerkers (6%) zijn tussen 35 en 39 jaar, 188 medewerkers (6%) zijn tussen 40 en 44 jaar, 114 medewerkers (4%) zijn tussen 45 en 49 jaar en 90 medewerkers (3%) zijn tussen 50 en 60 jaar. Van 2321 medewerkers (74%) weten we niet hoe oud ze zijn.

#### *Dienstjaren*

Wanneer we kijken naar het aantal dienstjaren, dan blijkt dat: 105 medewerkers (3%) twee jaar of korter bij de politie in hun regio werkzaam zijn, 182 medewerkers (6%) tussen de 3 en 5 jaar, 130 medewerkers (4%) tussen de 6 en 10 jaar, 131 medewerkers (4%) tussen 11 en 15 jaar, 174 medewerkers (6%) tussen de 16 en 20 jaar, 143 medewerkers (5%) tussen de 21 en 25 jaar en 126 medewerkers (4%) tussen

de 26 en 40 jaar. Van 2134 medewerkers (68%) weten we niet hoelang ze bij de politie in hun regio werkzaam zijn.

#### *Type werkzaamheden*

Voor het type werkzaamheden is onderscheid gemaakt tussen executieve en administratief-technische werkzaamheden. In het totaal verrichten 2111 medewerkers (68%) executieve werkzaamheden en 630 medewerkers (20%) administratief-technische werkzaamheden. Van 384 medewerkers (12%) weten we niet welk type werkzaamheden zij verrichten.

#### *Leidinggevende positie*

In het totaal geven 904 (29%) medewerkers die meewerkten aan dit onderzoek, leiding aan anderen, 2130 medewerkers (68%) hebben niet een leidinggevende functie en van 91 medewerkers (3%) weten we niet of zij een leidinggevende functie hebben.

#### *Recherche*

Uit informatie over de unit waarbij de respondent werkzaam is, is af te leiden of medewerkers bij de recherche of bij een divisie criminaliteitsbestrijding of georganiseerde criminaliteit werken. Er werken 424 (14%) medewerkers bij de recherche, 2701 medewerkers (86%) niet.

Ten slotte zijn vooraf twee opmerkingen op zijn plaats. Niet alle korpsen hebben vragen over individuele kenmerken of kenmerken van het werk opgenomen in de vragenlijst. Als gevolg daarvan kon voor enkele integriteitsopvattingen de samenhang met deze kenmerken niet worden berekend.

### **5.3 Geslacht**

In deze paragraaf komen de verschillen in opvattingen naar geslacht aan de orde. Denken mannelijke agenten anders over het voorkomen van integriteitsschendingen op de werkplek dan vrouwelijke agenten? En verschilt hun oordeel over de aanvaardbaarheid van deze schendingen?

Eén van de vragen die we hebben opgeworpen in het vorige hoofdstuk was of vrouwen andere opvattingen hebben over het voorkomen van seksuele intimidatie en discriminatie dan mannen, omdat zij vaker slachtoffer zullen zijn van dergelijk gedrag. Uit analyse van de data blijkt dat vrouwen inderdaad vaker menen dat er sprake is van (seksuele) intimidatie binnen hun afdeling of team dan mannen. Dit geldt ook voor discriminatie naar geslacht en discriminatie naar seksuele geaardheid. We vinden een significante en relatief sterke samenhang tussen geslacht en deze integriteitsschendingen.

Over de omgang met elkaar binnen de afdeling of het team zeggen mannen iets vaker dan vrouwen dat collega's strijken met de eer van het werk van anderen, dat fouten regelmatig op collega's worden afgeschoven en dat maten naaien wordt afgestraft. Vrouwen zeggen naar verhouding iets vaker dan mannen dat dit nooit voorkomt binnen hun afdeling of team. Deze samenhang wordt ook gevonden voor de omgang met klanten. Mannen menen iets vaker dan vrouwen dat er racistische en seksistische opmerkingen naar burgers, verdachten, arrestanten en interne klanten worden gemaakt en dat arrestanten incorrect worden behandeld.

Wanneer we kijken naar andere typen integriteitsschendingen blijken er ook enkele significante verschillen tussen mannen en vrouwen te bestaan. Ten aanzien van fraude zeggen vrouwen wat vaker dan mannen dat er sprake is van het incorrect omgaan met onkostendeclaraties. Mannen signaleren weer wat vaker onjuist gebruik van organisatiemiddelen voor privédoeleinden. Ook zeggen zij iets vaker dan vrouwen dat organisatie-eigendommen onzorgvuldig worden gebruikt, dat budgetten onjuist

worden besteed of aangewend (*verspilling en wanprestatie*) en dat er in functie privékortingen op de levering van goederen en diensten worden geregeld (*dubieuze giften en beloften*). Daarnaast menen mannen iets vaker dan vrouwen dat er soms ongepast of disproportioneel geweld wordt toegepast (*misbruik van de geweldsbevoegdheid*).

Ten slotte blijken vrouwen iets vaker aan te geven dat er onzorgvuldig wordt omgegaan met vertrouwelijke informatie en dat een password of toegangscode van een collega wordt gebruikt. Echter als er wordt gevraagd naar doelbewust misbruik van vertrouwelijke informatie of een password/toegangscode van een collega dan geven mannen stelliger antwoord en menen vaker dan vrouwen dat dit voorkomt binnen hun afdeling of team. Het is mogelijk dat vrouwen iets minder kwaadbewust denken of misschien milder oordelen dan mannen als het gaat om misbruik van (de toegang tot) informatie.

Voor de hierboven beschreven uitkomsten geldt dat de verschillen tussen mannen en vrouwen niet erg groot zijn. Ook al gaat het om marginale verschillen, de gevonden uitkomsten zijn wel betekenisvol (significant).<sup>41</sup> Dit betekent dat we niet kunnen zeggen dat alleen vrouwen bijvoorbeeld discriminatie naar geslacht signaleren en dat alle mannen zeggen dat dit nooit voorkomt binnen de afdeling of het team, maar wel dat vrouwen dit iets vaker dan mannen opmerken of vaker van mening zijn dat dit gedrag voorkomt.

Ook als het gaat om het oordeel dat mannen en vrouwen hebben over de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen, zijn er enkele kleine maar significante verschillen te detecteren.

Zoals te verwachten is, veroordelen vrouwen discriminatie naar geslacht nog sterker dan mannen. Hierbij moet worden opgemerkt dat we eerder al zagen dat vrijwel alle medewerkers (mannen en vrouwen) discriminatie en intimidatie altijd onacceptabel vinden.

Daarnaast zeggen vrouwen iets vaker dan mannen dat zij het geven van geschenken zowel onder als boven de vijftig gulden (*dubieuze giften en beloften*) (altijd) onacceptabel vinden, deze samenhang vinden we overigens niet voor het aannemen van geschenken.

Ook het gebruik van middelen voor privédoeleinden (*fraude en diefstal*), het roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen en de onjuiste besteding of aanwending van budgetten (*verspilling en wanprestatie*) vinden naar verhouding iets meer vrouwen dan mannen onacceptabel. Hierboven zagen we dat mannen deze integriteitsschendingen iets vaker signaleren, hier zien we dat vrouwen hierover iets scherper oordelen.

Ten slotte vinden vrouwen wat vaker dan mannen dat liegen (*misbruik van – de toegang tot – informatie*) en het drinken van alcohol tijdens werktijd (*verspilling en wanprestatie*) onaanvaardbaar is.

#### **5.4 Leeftijd en dienstjaren**

Leeftijd en dienstjaren worden hier gezamenlijk besproken. Allereerst omdat beide kenmerken sterk met elkaar samenhangen. Oudere medewerkers werken meestal ook al langer bij de politie dan jongere medewerkers.

Over de invloed van leeftijd en dienstjaren op de opvattingen over integriteit zijn verschillende veronderstellingen mogelijk.

Het gezegde: 'hoe ouder, hoe wijzer', kan zowel veronderstellen dat ouderen die doorgaans al langer bij de politie werken, vaker integriteitsschendingen signaleren (zij

<sup>41</sup> Voor alle beschreven uitkomsten in dit hoofdstuk geldt dat het gaat om marginale, maar significante verschillen.

kennen immers het klappen van de zweep en weten waar Abraham de mosterd haalt), als minder vaak signaleren (het zal mijn tijd wel duren).

Wat betreft het oordeel over de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen zijn ook beide redeneringen mogelijk: oudere en meer ervaren medewerkers zijn wellicht kritischer geworden en hebben langer de tijd gehad zich een mening te vormen over het reilen en zeilen binnen hun afdeling.

Anderzijds zijn jongere medewerkers die van de opleiding af komen en net in dienst treden, waarschijnlijk idealistischer dan oudere medewerkers, die gewend en gehecht zijn aan de dagelijkse routine en zich hebben neergelegd bij de gang van zaken binnen de politie. Ook eigen ervaringen met integriteitsschendingen kunnen hebben bijgedragen aan zowel een meer kritische of meer tolerante houding.

Daarnaast zou verondersteld kunnen worden dat de professionele normen van medewerkers die langer in dienst zijn, gevormd zijn in een tijd dat integriteit minder in de belangstelling stond en er nog geen duidelijke afspraken waren gemaakt in het kader van integriteitsbeleid. Jongere medewerkers zijn misschien beter doordrongen van het belang van integriteit en beter op de hoogte van het integriteitsbeleid. Voor welke gedachte vinden we in onze data het meeste bewijs?

Als het gaat om het *voorkomen* van integriteitsschendingen binnen de afdeling of het team, zien we dat oudere medewerkers die over het algemeen langer in dienst zijn integriteitsschendingen iets minder vaak signaleren dan jongere medewerkers die over het algemeen korter in dienst zijn.

Integriteitsschendingen waarvan oudere medewerkers significant vaker dan jongere medewerkers menen dat zij niet voorkomen binnen hun afdeling of team zijn:

- vriendjespolitiek en de bevoordeling van familie en vrienden (*corruptie*);
- het gebruik van middelen en werktijden voor privédoeleinden (*fraude en diefstal*);
- het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (*fraude en diefstal*);
- het aannemen van geschenken onder en boven de vijftig gulden (*dubieuze giften en beloften*);
- het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*);
- onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie (*misbruik van – de toegang tot – informatie*);
- seksuele intimidatie en discriminatie naar geslacht (*omgangsvormen en bejegening*);
- ten onrechte ziek melden en een minimale inzet van medewerkers (*verspilling en wanprestatie*);
- onjuiste besteding of aanwending van budgetten (*verspilling en wanprestatie*);
- roekeloos gebruik van organisatiemiddelen (*verspilling en wanprestatie*).

Opvallend is dat, als we kijken naar de integriteitsnormen die oudere medewerkers hebben, zij tevens significant vaker dan jongere medewerkers zeggen dat zij bovenstaande zaken *altijd* onacceptabel vinden. Jongere medewerkers geven naar verhouding vaker aan dat zij integriteitsschendingen *meestal* onacceptabel vinden. Er is hierop wel een uitzondering: jongere medewerkers zeggen wat vaker dan oudere medewerkers dat zij het drinken van alcohol tijdens werktijd altijd onacceptabel vinden.

Over het algemeen kunnen we echter stellen dat als het gaat om de *aanvaardbaarheid* van integriteitsschendingen binnen de afdeling of het team, oudere medewerkers die over het algemeen langer in dienst zijn, integriteitsschendingen iets vaker altijd onacceptabel vinden dan jongere medewerkers die over het algemeen korter in dienst zijn.

Concluderend blijkt dat oudere medewerkers integriteitsschendingen iets minder vaak signaleren en iets vaker onacceptabel te vinden dan jongere medewerkers.

Kijken we naar dienstjaren, dan blijkt dat dit individuele kenmerk van werk in tegenstelling tot leeftijd niet samenhangt met de frequentie of de aanvaardbaarheid van niet-integer handelen. De verklaring hiervoor is naar alle waarschijnlijkheid gelegen in het feit dat in deze enquête gevraagd is naar dienstjaren bij het korps/de regio.

Wanneer er sprake is van een grote doorstroom van medewerkers (instroom en uitstroom) dan is het niet altijd zo dat oudere medewerkers ook langer bij de politie in het betreffende korps werken. In onderstaande tabel zien we dit ook:

Tabel 5.1 Leeftijd \* Dienstjaren

Pearson correlatie = .54		dienstjaren							
		0-2 jaar %	3-5 jaar %	6-10 jaar %	11-15 jaar %	16-20 jaar %	21-25 jaar %	26-38 jaar %	Totaal %
leeftijd	18-29 jaar	46	22	10	1	1			11
	30-34 jaar	14	22	42	39	6			17
	35-39 jaar	13	16	23	41	48	13	1	23
	40-44 jaar	20	18	14	10	32	58	6	23
	45-49 jaar	4	11	9	6	8	23	42	14
	50-60 jaar	3	11	3	4	5	6	51	11
	Totaal	100	100	100	100	100	100	100	100

Het is niet zeker dat dienstjaren bij de politie in het algemeen dezelfde samenhang met integriteitsschendingen laat zien als leeftijd. We kunnen dat met behulp van de vraag in deze enquête onvoldoende testen. Anderzijds kunnen we door de wijze waarop hier naar dienstjaren is gevraagd ook niet uitsluiten dat het aantal dienstjaren wel dezelfde samenhang met integriteitsschendingen zou laten zien als leeftijd.

## 5.5 Type werkzaamheden

Wat voor een verschil in integriteitsopvattingen kunnen we verwachten tussen medewerkers die executieve werkzaamheden verrichten, en medewerkers die administratief-technische werkzaamheden verrichten? Medewerkers in executieve dienst komen eerder met integriteitsdilemma's in aanraking die in relatie staan tot de uitoefening van de functie 'op straat'. Medewerkers met een administratief-technische functie komen wellicht eerder in aanraking met integriteitsdilemma's die met bureauwerk te maken hebben, zoals bijvoorbeeld informatiemisbruik.

Uit de data blijkt dat medewerkers die administratief-technische werkzaamheden verrichten, naar verhouding vaker zeggen dan collega's die executieve werkzaamheden verrichten, dat integriteitsschendingen over het algemeen niet voorkomen binnen hun afdeling of team. Dit geldt ook voor misbruik van – de toegang tot – informatie, zoals het gebruik maken van een password van een collega of onzorgvuldige omgang met vertrouwelijke informatie.

Tevens hebben zij hogere normen en zeggen zij vaker dat zij niet-integer handelen binnen hun afdeling of team altijd onacceptabel vinden. Dit geldt voor alle typen integriteitsschendingen en veruit de meeste in het vorige hoofdstuk besproken uitingen ervan. Er zijn een paar uitzonderingen waarvoor geen significante samenhang wordt gevonden, namelijk het incorrect omgaan met onkostendeclaraties en het gebruik van werktijden voor privédoeleinden (*fraude en diefstal*), het meenemen van gevonden voorwerpen (*fraude en diefstal*), het aannemen of geven van geschenken boven de vijftig gulden (*dubieuze giften en beloften*), het afschuiven van fouten op collega's (*omgangsvormen en bejegening*) en het drinken van alcohol tijdens werktijd (*verspilling en wanprestatie*). Voor deze uitzonderingen geldt bovendien dat de medewerkers die administratief-technische werkzaamheden verrichten, niet vaker dan hun collega's die executieve werkzaamheden verrichten, zeggen dat zij deze zaken (altijd) onacceptabel vinden.

## 5.6 Leidinggevende functie

Van leidinggevendenden kunnen we verwachten dat zij hoge normen hebben. Zij vervullen immers een belangrijke voorbeeldfunctie. We kunnen daarentegen niet zonder meer veronderstellen dat leidinggevendenden integriteitsschendingen ook vaker signaleren binnen hun afdeling of team. Ondergeschikten is er waarschijnlijk alles aan gelegen om niet-integer gedrag verborgen te houden voor hun chef.

De volgende uitkomsten komen naar voren:

Voor vrijwel alle integriteitsschendingen geldt dat leidinggevendenden deze vaker signaleren binnen hun afdeling of team dan hun ondergeschikten. Dit geldt niet ten aanzien van het voorkomen van vriendjespolitiek (*corruptie*), het strijken met de eer van het werk van anderen door leidinggevendenden en collega's, het tappen van schuine moppen, het roddelen over collega's en de leiding en ten slotte pesterijen op de werkplek (*omgangsvormen en bejegening*).

Wanneer we dan kijken naar de opvattingen over de aanvaardbaarheid van niet-integer handelen, dan blijkt het volgende: leidinggevendenden oordelen strenger ten aanzien van het gebruik van organisatiemiddelen en werktijden voor privégebruik (*fraude en diefstal*), conflicterende bezigheden buiten het werk (*onverenigbare functies*), het ten onrechte ziek melden of blijven en een minimale inzet van medewerkers (*verspilling en wanprestatie*).

Echter: leidinggevendenden vinden het aannemen van geschenken niet onaanvaardbaarder dan hun ondergeschikten en stellen zich milder op als het gaat om het geven van geschenken (*dubieuze giften en beloften*). Ook zijn er geen verschillen in oordeel ten aanzien van het bevoordelen van familie en vrienden (*corruptie*), het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (*fraude en diefstal*), het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*), onjuiste aanwending of besteding van budgetten (*verspilling en wanprestatie*), liegen en het omgaan met vertrouwelijke informatie (*misbruik van – de toegang tot – informatie*). Tevens blijken er nauwelijks verschillen in oordeel te zijn als het gaat om *omgangsvormen en bejegening*, zoals discriminatie van medewerkers naar geslacht of etniciteit, ook al stellen leidinggevendenden zich iets vaker op het standpunt dat seksuele intimidatie onacceptabel is.

Ondergeschikten zijn – maar dit is wellicht niet geheel verwonderlijk – kritischer als het gaat om vriendjespolitiek (*corruptie*). Ook ten aanzien van het drinken van alcohol tijdens werktijd (*verspilling en wanprestatie*) zeggen ondergeschikten vaker dan leidinggevendenden dat zij dit gedrag onacceptabel vinden.

In het volgende hoofdstuk staan we nog wat uitgebreider stil bij de rol van leidinggevendenden als we in gaan op leiderschap en de opvattingen van medewerkers over de wijze waarop leiding wordt gegeven.

## 5.7 Recherche

Van rechercheurs kunnen we verwachten dat zij vaker voor integriteitsdilemma's komen te staan die te maken hebben met misbruik van bevoegdheden. We vinden in ons datamateriaal hiervoor echter geen bevestiging. Medewerkers van de recherche, van de divisie criminaliteitsbestrijding of georganiseerde criminaliteit zeggen juist vaker dan andere medewerkers dat binnen hun afdeling of team het toepassen van onwettige opsporingsmethoden, het toepassen van ongepast of disproportioneel geweld, het bewust onzorgvuldig rapporteren in processen-verbaal of rapporten niet voorkomt. Dit geldt ook ten aanzien van de andere typen van integriteitsschendingen, namelijk vriendjespolitiek en bevoordeling van familie en vrienden (*corruptie*), het meenemen van gevonden voorwerpen (*fraude en diefstal*), het aannemen van geschenken en het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*), conflicterende bezigheden buiten het werk (*onverenigbare functies*), het misbruik maken van

vertrouwelijke informatie, of een password/toegangscode van een collega en liegen (*misbruik van – de toegang tot – informatie*), een incorrecte zorg van arrestanten en ongewenste omgangsvormen en onfatsoenlijke bejegening van collega's en klanten (*omgangsvormen en bejegening*) en het ten onrechte ziek melden of een minimale inzet van medewerkers (*verspilling en wanprestatie*).

Wanneer we kijken naar de integriteitsnormen van rechemedewerkers ten opzichte van overige medewerkers, dan blijkt er daarentegen *geen* verschil te zijn in hun opvattingen ten aanzien van de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen.

## **5.8 Conclusie**

In dit hoofdstuk is gekeken naar de verschillen in opvattingen van groepen politiemedewerkers over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. De verschillen naar geslacht, leeftijd en dienstjaren, type werkzaamheden, wel of geen leidinggevende functie en wel of niet werkzaam bij de reche werden nader beschouwd. De belangrijkste bevindingen worden hieronder voor elk van deze individuele kenmerken op een rij gezet.

### *Geslacht*

Uit de bevindingen blijkt dat vrouwen ten aanzien van enkele integriteitsschendingen andere opvattingen hebben dan mannen. Zo werd onder meer de verwachting bevestigd dat vrouwen vaker dan mannen van mening zijn dat er sprake is van (seksuele) intimidatie en discriminatie naar geslacht binnen hun afdeling of team. Bovendien blijken vrouwen discriminatie naar geslacht nog sterker te veroordelen dan mannen.

### *Leeftijd (en dienstjaren)*

Oudere medewerkers, die over het algemeen langer in dienst zijn, signaleren integriteitsschendingen iets minder vaak dan jongere medewerkers, die over het algemeen korter in dienst zijn. Oudere medewerkers vinden daarnaast juist iets vaker dan jongere medewerkers het voorkomen van integriteitsschendingen altijd onacceptabel. De reden voor deze intuïtief tegengestelde bevindingen is door ons niet meteen gegeven.

### *Type werkzaamheden*

Medewerkers die administratief-technische werkzaamheden verrichten zeggen naar verhouding vaker dan collega's die executieve werkzaamheden verrichten dat integriteitsschendingen over het algemeen niet voorkomen binnen hun afdeling of team. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor misbruik van – de toegang tot – informatie, waarvoor wellicht verwacht kon worden dat dit bij administratief-technische werkzaamheden vaker voorkomt. Tevens hebben medewerkers die administratief-technische werkzaamheden verrichten, hogere normen en zeggen zij vaker dat zij niet-integer handelen binnen hun afdeling of team altijd onacceptabel vinden. Dit geldt voor alle typen integriteitsschendingen en veruit de meeste uitingen daarvan.

### *Leidinggevende positie*

Ten aanzien van de verschillen tussen leidinggevenden en hun ondergeschikten kwamen enkele interessante bevindingen naar voren. Voor vrijwel alle integriteitsschendingen geldt dat leidinggevenden deze vaker signaleren binnen hun afdeling of team dan hun ondergeschikten. Dit geldt echter niet ten aanzien van het voorkomen van vriendjespolitiek (corruptie) en omgangsvormen en bejegening. Daarnaast blijkt ten aanzien van de opvattingen over de aanvaardbaarheid van niet-integer handelen, dat leidinggevenden strenger oordelen ten aanzien van het gebruik van organisatiemiddelen en werktijden voor privégebruik (fraude en diefstal),

conflicterende bezigheden buiten het werk (onverenigbare functies), het ten onrechte ziek melden of blijven en een minimale inzet van medewerkers (verspilling en wanprestatie). Echter; leidinggevend vinden het aannemen van geschenken niet onaanvaardbaarder dan hun ondergeschikten en stellen zich milder op als het gaat om het geven van geschenken (dubieuze giften en beloften). Ook zijn er geen verschillen in oordeel ten aanzien van het bevoordelen van familie en vrienden (corruptie), het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (fraude en diefstal), het in functie regelen van privékortingen (dubieuze giften en beloften), onjuiste aanwending of besteding van budgetten (verspilling en wanprestatie), liegen en het omgaan met vertrouwelijke informatie (misbruik van – de toegang tot – informatie). Tevens blijken er nauwelijks verschillen in oordeel te zijn als het gaat om omgangsvormen en bejegening. Ondergeschikten blijken kritischer te zijn dan hun baas als het gaat om vriendjespolitiek (corruptie) en het drinken van alcohol tijdens werktijd (verspilling en wanprestatie).

### *Recherche*

Van rechercheurs zouden we kunnen verwachten dat zij vaker voor integriteitsdilemma's komen te staan die te maken hebben met misbruik van bevoegdheden. Uit de data blijkt echter dat medewerkers van de recherche, van de divisie criminaliteitsbestrijding of georganiseerde criminaliteit vaker dan andere medewerkers zeggen dat binnen hun afdeling of team het toepassen van onwettige opsporingsmethoden, het toepassen van ongepast of disproportioneel geweld en het bewust onzorgvuldig rapporteren in processen-verbaal of rapporten niet voorkomt. Dit geldt ook ten aanzien van de andere typen van integriteitsschendingen. Wanneer we kijken naar de integriteitsnormen van recherchemedewerkers ten opzichte van overige medewerkers, dan blijkt er geen verschil te zijn in hun opvattingen ten aanzien van de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen.



## **6 Integriteit en de organisatie**

### ***De rol van leiderschap, beleid, structuur, cultuur en de relatie tussen korps en omgeving***

#### **6.1 Inleiding**

De relevantie van organisatiekenmerken voor de opvattingen van medewerkers over de frequentie en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen staat in dit hoofdstuk centraal.

In hoofdstuk twee werden kenmerken van het leiderschap, het beleid, de organisatiestructuur en de organisatiecultuur onderscheiden en werd vanuit de literatuur op de verschillende aspecten van elk van deze kenmerken ingegaan (zie tabel 2.2 en 2.3).

In dit hoofdstuk zijn de organisatiekenmerken en de verschillende aspecten van deze kenmerken geoperationaliseerd door een of meerdere vragen uit de Integriteitsthermometer. Dit is gedaan met behulp van een factor- en betrouwbaarheidsanalyse. In de bijlage wordt deze methode toegelicht. Op deze wijze zijn dimensies ontstaan die zijn samengesteld uit vragen in de vorm van stellingen. De antwoorden door de respondenten op de stellingen zijn gegeven op een vijfpuntsschaal van 1: helemaal mee oneens, 2: mee oneens, 3: niet mee eens/niet mee oneens, 4: mee eens, tot 5: helemaal mee eens. De scores op de dimensies, de schaalscores, liggen daarom ook tussen de 1 en de 5. Negatief geformuleerde stellingen zijn bij de berekening van de schaalscores 'omgedraaid', zodat steeds geldt dat hoe hoger de score is, hoe 'beter'.

In de volgende paragrafen zijn voor elk van de organisatiekenmerken – leiderschap, beleid, structuur en cultuur, de dimensies weergegeven en de afzonderlijke stellingen waaruit de dimensie is samengesteld. Tevens is aangegeven voor stellingen die positief zijn geformuleerd, het percentage van de respondenten die het eens (mee eens en helemaal mee eens samen geteld) zijn met de stelling. En, voor stellingen die negatief zijn geformuleerd, het percentage van de respondenten die het oneens (mee oneens en helemaal mee oneens samen geteld) zijn met de stelling.

Dit is ook gedaan voor enkele dimensies die door ons worden weergegeven onder de noemer 'korps en omgeving'. Het gaat hierbij om vragen die betrekking hebben op de interactie tussen de organisatie en instanties en personen buiten de organisatie. Ook zullen we vervolgens ingaan op de invloed van deze onderscheiden dimensies op de perceptie van medewerkers over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van de integriteitsschendingen die in het eerste deel van deze rapportage zijn besproken.

#### **6.2 Leiderschap**

Om de invloed van leiderschap op de opvattingen van medewerkers over integriteitsschendingen te onderzoeken, bleek het mogelijk vijf dimensies samen te stellen op basis van de data uit de Integriteitsthermometer. Het gaat om de integriteitsnormen die leidinggevendenden hanteren, het vertrouwen in de leidinggevende en het gevoel rechtvaardig te worden behandeld, voorbeeldgedrag van de direct leidinggevende, de mate waarin leidinggevendenden medewerkers aanspreken op fouten en de openheid van de leidinggevende om zaken te bespreken.

In tabel 6.1 zijn deze vijf leiderschapsdimensies en de vragen uit de enquête waaruit zij zijn samengesteld, weergegeven. Daarnaast is aangegeven welk percentage van de medewerkers het eens is (in het geval van een positief geformuleerde stelling) of oneens (in het geval van een negatief geformuleerde stelling).

Tabel 6.1 De dimensies voor leiderschap

<i>Dimensie 1.1: Leiderschap - gehanteerde integriteitsnormen</i>	
leidinggevende moet hogere integriteitsnormen hanteren	48% oneens
<i>Dimensie 1.2: Leiderschap - vertrouwen en rechtvaardigheid</i>	
vertrouwen hebben in leidinggevende	55% eens
rechtvaardige behandeling van leidinggevende	67% eens
<i>Dimensie 1.3: Leiderschap - voorbeeldgedrag van de direct leidinggevende</i>	
aangeven van duidelijke verwachtingen	43% eens
wat betreft integriteit het goede voorbeeld geven	57% eens
nakomen van toezeggingen	45% eens
hebben van open en eerlijke communicatiestijl	53% eens
serieus nemen van kritiek	57% eens
alert zijn op signalen van normafwijkend gedrag	49% eens
opletten of behaalde resultaten zorgvuldig zijn verkregen	48% eens
<i>Dimensie 1.4: Leiderschap - aanspreken van medewerkers op fouten</i>	
aanspreken en/of straffen van collega die taken niet goed uitvoert	30% eens
aanspreken en/of straffen van een collega die zich niet houdt aan de normen	38% eens
aanspreken van een medewerker die zich niet houdt aan beveiligingsmaatregelen	27% eens
<i>Dimensie 1.5: Leiderschap - bespreekbaarheid met leidinggevende</i>	
leidinggevende staat open om problemen bij de taakuitvoering te bespreken	72% eens
leidinggevende luistert wanneer een collega zich niets aantrekt van kritiek	56% eens
leidinggevende geeft ruimte om te praten wanneer er onzekerheid is over wat geoorloofd is	67% eens
leidinggevende stelt het op prijs wanneer wordt verteld als iets in strijd is met het geweten	73% eens

We zien dat medewerkers zich naar verhouding het minst positief uitlaten over de mate waarin leidinggevendenden medewerkers aanspreken op fouten, zoals het niet goed uitvoeren van taken of het niet houden aan normen en beveiligingsmaatregelen. De mate waarin medewerkers zaken kunnen bespreken met hun leidinggevende, wordt naar verhouding het meest positief beoordeeld.

In welke mate hangt leiderschap samen met de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen? In tabel 6.2 is voor elk van de dimensies van leiderschap aangegeven hoe sterk de samenhang is met de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van de integriteitsschendingen, die in het vorige hoofdstuk zijn besproken.<sup>42</sup>

We zien dat de perceptie van medewerkers over de integriteitsnormen die de leidinggevende hanteert (dimensie 'leiderschap – gehanteerde integriteitsnormen') naar verhouding het sterkst samenhangt met de mate waarin vriendjespolitiek (*corruptie*) volgens de medewerkers voorkomt in de directe werkomgeving. Daarnaast

<sup>42</sup> Om de samenhang tussen de gepercipieerde omvang van elk van de integriteitsschendingen en de vijf dimensies van leiderschap te onderzoeken, is de Pearson product-moment correlatiecoëfficiënt berekend. Alleen verbanden die significant op  $p = 0.01$  en gelijk aan of sterker dan .025 zijn, worden weergegeven in de tekst. De significante verbanden die zijn aangetroffen, zijn allemaal positief. Hierbij is het van belang om te onthouden dat de vragen die de dimensies vormen, alle zo gehercodeerd zijn dat geldt 'hoe hoger, hoe beter'. Zie voor meer toelichting ook de bijlage. De correlaties zijn als volgt te interpreteren: medewerkers die zich positief uitlaten over bijvoorbeeld het voorbeeldgedrag van de directe chef, zijn vaker van mening dat vriendjespolitiek *nooit* voorkomt. Dit zou erop kunnen wijzen dat het voorbeeldgedrag van de chef van invloed is op de mate waarin vriendjespolitiek voorkomt.

Tabel 6.2 Leiderschap en de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen

	correlatie
<i>Dimensie 1.1 Leiderschap - gehanteerde integriteitsnormen</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.35
in functie regelen van privékortingen ( <i>dubieuze giften en beloften</i> )	.28
bezigdheden die conflicteren met organisatiebelang ( <i>onverenigbare nevenfuncties</i> )	.27
onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.27
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.32
niet nakomen van afspraken ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.26
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.31
minimale inzet van medewerkers ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.25
roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.27
<i>Dimensie 1.2 Leiderschap - vertrouwen en rechtvaardigheid</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.45
discriminatie medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
roddelen over collega's en leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.30
pesterijen op de werkplek ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
collega's/leidinggevendens strijken met eer werk anderen ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.40
uitschelden medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.31
dubieuze complimentjes over uiterlijk of kleding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.26
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.31
<i>Dimensie 1.3 Leiderschap - voorbeeldgedrag van de directe chef</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.43
roddelen over collega's en leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.30
collega's/leidinggevendens strijken met eer werk anderen ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.38
uitschelden medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.29
dubieuze complimentjes over uiterlijk of kleding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.31
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.26
<i>Dimensie 1.4 Leiderschap - aanspreken van medewerkers op fouten</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.35
incorrect omgaan met onkostendeclaraties ( <i>fraude en diefstal</i> )	.26
in functie regelen van privékortingen ( <i>dubieuze giften en beloften</i> )	.26
onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.35
liegen ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.26
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.35
niet nakomen van afspraken ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.32
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.35
minimale inzet van medewerkers ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.34
roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.25
<i>Dimensie 1.5 Leiderschap - bespreekbaarheid met leidinggevende</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.30
in functie regelen van privékortingen ( <i>dubieuze giften en beloften</i> )	.29
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.34
onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.25
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.27

zijn de gehanteerde integriteitsnormen van de leidinggevende belangrijk voor de gepercipieerde omvang van *dubieuze giften en beloften*, als het gaat om het in functie regelen van privékortingen, *onverenigbare nevenfuncties*, het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie (*misbruik van – de toegang tot – informatie*) en *verspilling en wanprestatie*.

Het vertrouwen in de leidinggevende en het gevoel rechtvaardig te worden behandeld door de chef (dimensie 'leiderschap – vertrouwen en rechtvaardigheid') hangt van alle leiderschap-dimensies het sterkst samen met de gepercipieerde

omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*). Daarnaast zien we dat deze dimensie vooral invloed heeft op de mate waarin volgens de medewerkers onfatsoenlijke *omgangsvormen en bejegening* voorkomen in hun team of afdeling, zoals het strijken met de eer van andermans werk.

Of de directe chef een voorbeeld vormt voor zijn medewerkers, hangt net als de vorige dimensie relatief sterk samen met het voorkomen van vriendjespolitiek (*corruptie*) in de ogen van de medewerkers. Het voorbeeldgedrag van de chef correleert tevens met niet-integere *omgangsvormen en bejegening* en het ten onrechte ziek melden of blijven (*verspilling en wanprestatie*).

We zien dat de dimensie 'aanspreken van medewerkers op fouten' samenhangt met de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen die te maken hebben met *verspilling en wanprestatie*, met vriendjespolitiek (*corruptie*), het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (*fraude en diefstal*), het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie en liegen (*misbruik van – de toegang tot – informatie*).

Ten slotte blijkt dat de opvattingen van medewerkers over het kunnen bespreken van problemen met de leidinggevende (dimensie 'leiderschap – bespreekbaarheid met leidinggevende') samenhangen met hun perceptie over het voorkomen van vriendjespolitiek (*corruptie*), het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie en liegen (*misbruik van – de toegang tot – informatie*), de onjuiste besteding of aanwending van budgetten en het ten onrechte ziek melden of blijven (*verspilling en wanprestatie*).

De volgende conclusies kunnen aan deze uitkomsten verbonden worden: Alle dimensies van leiderschap hangen samen met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*). Dit komt waarschijnlijk omdat medewerkers de integriteitsschending vriendjespolitiek vooral bij leidinggevendens signaleren. Daarnaast hebben de dimensies van leiderschap 'gehanteerde integriteitsnormen', 'het aanspreken van medewerkers op fouten' en 'bespreekbaarheid met leidinggevende' vooral invloed op de gepercipieerde omvang van het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie en liegen (*misbruik van de toegang tot informatie*) en *verspilling en wanprestatie*, zoals het ten onrechte ziek melden of blijven of de onjuiste besteding/aanwending van budgetten. De dimensies van leiderschap 'vertrouwen en rechtvaardigheid' en 'voorbeeldgedrag van de directe chef' hangen met name samen met de gepercipieerde omvang van onfatsoenlijke *omgangsvormen en bejegening*, zoals het strijken met de eer van andermans werk en roddelen.

We weten nu hoe leiderschap samenhangt met de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen. Het is tevens interessant om te weten of leiderschap ook samenhangt met het oordeel van medewerkers over de aanvaardbaarheid van deze integriteitsschendingen.<sup>43</sup> In tabel 6.3 is te zien dat leiderschap nauwelijks invloed heeft op dit oordeel. Het vertrouwen in de leidinggevende is enigszins van invloed op het oordeel over de aanvaardbaarheid van liegen (*misbruik van – de toegang tot – informatie*). Het aanspreken van medewerkers op fouten hangt enigszins samen met het oordeel over de aanvaardbaarheid van bevoordeling van vrienden en familie (*corruptie*). Voor de dimensies 'leiderschap- gehanteerde integriteitsnormen' en 'leiderschap – bespreekbaarheid met de leidinggevende' werd geen samenhang

<sup>43</sup> Om de samenhang tussen het oordeel over de aanvaardbaarheid van elk van de integriteitsschendingen en de vijf dimensies van leiderschap te onderzoeken, is de Pearson product-moment correlatiecoëfficiënt berekend. De significante verbanden die zijn aangetroffen, zijn alle positief. Hierbij is het van belang om te onthouden dat de vragen die de dimensies vormen, allemaal zo gehercodeerd zijn dat geldt 'hoe hoger, hoe beter'. Zie voor meer toelichting ook de bijlage. De correlaties zijn als volgt te interpreteren: medewerkers die zich positief uitlaten over bijvoorbeeld het vertrouwen in de leidinggevende, zijn (iets) vaker van mening dat liegen *altijd onacceptabel* is. Dit zou erop kunnen wijzen dat het vertrouwen in de leidinggevende (enigszins) van invloed is op de oordeelsvorming van medewerkers over de aanvaardbaarheid van liegen.

aangetoond met het oordeel over integriteitsschendingen. De dimensie 'leiderschap – voorbeeldgedrag van de directe chef' kon niet worden onderzocht.<sup>44</sup>

*Tabel 6.3 Leiderschap en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen*

	<i>correlatie</i>
<i>Dimensie 1.1 Leiderschap - gehanteerde integriteitsnormen</i>	-
<i>Dimensie 1.2 Leiderschap - vertrouwen</i> bestaat alleen uit het item: leidinggevende volledig kunnen vertrouwen liegen ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.17
<i>Dimensie 1.3 Leiderschap - voorbeeldgedrag van de directe chef</i>	vervalt
<i>Dimensie 1.4 Leiderschap - aanspreken van medewerkers op fouten</i> beoordeling vrienden en familie buiten de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.17
<i>Dimensie 1.5 Leiderschap - bespreekbaarheid met leidinggevende</i>	-

### 6.3 Beleid

Om de invloed van beleid op de opvattingen van medewerkers over integriteitsschendingen te onderzoeken, zijn drie dimensies samengesteld, die in tabel 6.4 zijn weergegeven. Het gaat om het integriteitsbeleid en het personeelsbeleid van het korps. Te zien is dat volgens de medewerkers het beleid ten aanzien van alcoholgebruik het meest duidelijk is gemaakt, het minst duidelijk zijn de grenzen ten aanzien van de wijze van omgaan met middelen en sponsoring. Als het gaat om het personeelsbeleid, dan geeft minder dan de helft van de medewerkers aan dat in de wijze van beoordeling de prestatie op alle taakfacetten en het voldoen aan externe verwachtingen meetelt.

*Tabel 6.4 De dimensies voor beleid*

<i>Dimensie 2.1: Integriteitsbeleid</i>	
korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van het privégebruik van organisatiemiddelen	43% eens
korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van de wijze van omgaan met middelen	32% eens
korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van omgangsvormen ten aanzien van burgers	51% eens
korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van nevenactiviteiten	56% eens
korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van het aannemen van geschenken	55% eens
korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van alcoholgebruik	70% eens
korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van de omgang met informatie naar buiten toe	57% eens
korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van sponsoring	30% eens
<i>Dimensie 2.2: Personeelsbeleid - beoordeling prestatie</i>	
de wijze van beoordeling houdt rekening met prestatie op alle taakfacetten	45% eens
<i>Dimensie 2.3: Personeelsbeleid - beoordeling verwachtingen</i>	
de mate van voldoen aan externe verwachtingen, weegt mee in beoordeling en beloning	38% eens

<sup>44</sup> Niet alle dimensies konden worden onderzocht. In de enquêtes die de vragen bevatten van de betreffende dimensies, zijn in dat geval geen vragen gesteld over de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. In de tekst is in deze gevallen opgenomen dat de dimensie 'vervalt'. Daarnaast zijn voor enkele dimensies een of meerdere vragen die de dimensies vormen, om dezelfde reden komen te vervallen. Dit is aangegeven in de tekst met 'bestaat alleen uit het item...'

In tabel 6.5 is de samenhang aangegeven tussen de opvattingen over beleid en het voorkomen van integriteitsschendingen. We zien dat er nauwelijks verband bestaat tussen beide percepties. Er zijn geen sterke correlaties, met uitzondering van de correlatie tussen 'personeelsbeleid – beoordeling prestatie' en vriendjespolitiek (*corruptie*). De overige verbanden zijn zwak (maar wel significant) en niet groter dan .20. Zij zijn toch in de tabel weergegeven om aan te geven dat zij in de meeste gevallen wel op de 'juiste' integriteitsschendingen betrekking hebben. Zo wordt het sterkste verband voor de dimensie 'integriteitsbeleid – grenzen ten aanzien van het privégebruik van organisatiemiddelen'<sup>45</sup> gevonden voor het privégebruik van organisatiemiddelen en werktijden. Interessant is dat zowel voor de dimensie 'integriteitsbeleid – grenzen ten aanzien van de wijze van omgaan met middelen' als voor de dimensie 'integriteitsbeleid – grenzen ten aanzien van de omgang met informatie naar buiten toe' zwakke correlaties worden gevonden met het voorkomen van incorrecte zorg voor arrestanten. Ten slotte konden zowel nevenactiviteiten als alcoholgebruik niet worden onderzocht, omdat de vragen over het beleid en over de integriteitsschending niet samen in een vragenlijst voorkomen.

Tabel 6.5 *Beleid en de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen*

	correlatie
<i>Dimensie 2.1: Integriteitsbeleid</i>	
<i>korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van het privégebruik van organisatiemiddelen</i>	
gebruik organisatiemiddelen voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.18
gebruik werktijden voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.18
<i>korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van de wijze van omgaan met middelen</i>	
gebruik organisatiemiddelen voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.19
incorrecte zorg arrestanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.20
<i>korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van omgangsvormen ten aanzien van burgers</i>	
toepassen onwettelijke opsporingsmethoden ( <i>misbruik van bevoegdheden</i> )	.18
<i>korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van nevenactiviteiten</i>	
bezigheden die conflicteren met organisatiebelang ( <i>onverenigbare nevenfuncties</i> )	-
<i>korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van het aannemen van geschenken</i>	
aannemen van geschenken onder fl.50,- ( <i>dubieuze giften en beloften</i> )	.20
<i>korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van alcoholgebruik</i>	
drinken van alcohol onder werktijd ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	-
<i>korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van de omgang met informatie naar buiten toe</i>	
incorrecte zorg arrestanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.19
<i>korps maakt grenzen duidelijk ten aanzien van sponsoring</i>	
gebruik werktijden voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.18
<i>Dimensie 2.2: Personeelsbeleid - beoordeling prestatie</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.28
<i>Dimensie 2.3: Personeelsbeleid - beoordeling verwachtingen</i>	
	-

In tabel 6.6 is de samenhang aangegeven tussen de opvattingen over beleid en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. De dimensies voor het

<sup>45</sup> Voor de dimensie 'integriteitsbeleid' zijn de afzonderlijke items in de analyse meegenomen, omdat het juist interessant is de samenhang te onderzoeken tussen het specifieke beleid en integriteitsschendingen.

personeelsbeleid correleren niet met het oordeel van medewerkers over de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. Jammer genoeg kon de invloed van het integriteitsbeleid op het oordeel van medewerkers niet worden onderzocht.

Geconcludeerd kan worden dat de dimensies voor beleid niet of nauwelijks samenhangen met de opvattingen van medewerkers over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen op de werkplek.

*Tabel 6.6    Beleid en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen*

	<i>correlatie</i>
<i>Dimensie 2.1: Integriteitsbeleid</i>	vervalt
<i>Dimensie 2.2: Personeelsbeleid - beoordeling prestatie</i>	-
<i>Dimensie 2.3: Personeelsbeleid - beoordeling verwachtingen</i>	-

## 6.4 Organisatiestructuur

Voor de organisatiestructuur konden zeven dimensies worden samengesteld, die in tabel 6.7 zijn weergegeven. Het meest positief laten medewerkers zich uit over de bevoegdheden en de middelen ten behoeve van de taakuitvoering en de werkverdeling. Daarnaast zijn de medewerkers positief over de informatiebeveiliging. Naar verhouding het minst positief zijn de medewerkers over de 'kloof' tussen top en basis. Indirect is dit ook af te leiden uit de antwoorden van medewerkers over de mate waarin leidinggevenden worden aangesproken op en/of gestraft voor hun fouten.

Tabel 6.7 De dimensies voor organisatiestructuur

<i>Dimensie 3.1: structuur - aanspreken van leidinggevende op fouten</i>	
leidinggevende wordt aangesproken en/of gestraft als hij/zij zich niet houdt aan normen	29% eens
leidinggevende wordt aangesproken en/of gestraft als hij/zij een derde schaadt	42% eens
leidinggevende wordt aangesproken en/of gestraft als hij/zij taken niet goed uitvoert	19% eens
<i>Dimensie 3.2: structuur - zichtbaarheid privégebruik organisatie-eigendommen</i>	
politie-eigendommen kunnen gemakkelijk ten onrechte privé worden aangewend, zonder dat leidinggevende hierachter komt	29% oneens
politie-eigendommen kunnen ten onrechte privé worden aangewend, zonder dat collega's hierachter komen	35% oneens
<i>Dimensie 3.3: structuur - zichtbaarheid ongeoorloofd gedrag</i>	
leidinggevende is snel op de hoogte van ongeoorloofd gedrag van een medewerker	28% eens
snel op de hoogte zijn van ongeoorloofd gedrag van een collega	40% eens
<i>Dimensie 3.4: structuur - informatiebeveiliging</i>	
voor criminelen is het vrij makkelijk om achter vertrouwelijke informatie van het korps te komen	38% oneens
medewerkers van particuliere beveiligingsorganisaties kunnen vrij makkelijk bij gevoelige politie-informatie	50% oneens
<i>Dimensie 3.5: structuur - top &lt;-&gt; basis</i>	
er is een goed verloop van informatieverstrekking van de top naar de basis	11% eens
in de top is men op de hoogte van wat in de basis plaatsvindt	7% eens
er is een goede scheiding tussen de taken van de top en de basis	16% eens
de top en de basis werken goed samen	9% eens
<i>Dimensie 3.6: structuur - taakuitvoering</i>	
voldoende bevoegdheden om eigen taken goed uit te voeren	70% eens
voldoende middelen om eigen taken goed uit te voeren	50% eens
voldoende tijd om eigen taken goed uit te voeren	32% eens
tijdige beschikking informatie om eigen taken goed uit te voeren	29% eens
<i>Dimensie 3.7: structuur - werkverdeling</i>	
hoeveelheid werk is eerlijk verdeeld over de medewerkers van de unit	40% eens
binnen de unit worden de vervelendste taken vaak aan dezelfde medewerkers toegewezen	60% oneens
binnen de unit wordt voldoende rekening gehouden met de zwakke punten van medewerkers	50% eens



**Tabel 6.8 Organisatiestructuur en de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen**

	correlatie
<i>Dimensie 3.1: structuur - aanspreken van leidinggevende op fouten</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.32
onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.27
liegen ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.25
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.34
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.29
minimale inzet van medewerkers ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.26
<i>Dimensie 3.2: structuur - zichtbaarheid privégebruik organisatie-eigendommen</i>	
gebruik organisatiemiddelen voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.34
gebruik werktijden voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.30
<i>Dimensie 3.3: structuur - zichtbaarheid ongeoorloofd gedrag</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.25
<i>Dimensie 3.4 structuur - informatiebeveiliging</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.27
incorrect omgaan met onkostendeclaraties ( <i>fraude en diefstal</i> )	.25
in functie regelen van privékortingen ( <i>dubieuze giften en beloften</i> )	.29
onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.29
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.26
<i>Dimensie 3.5: structuur - top &lt;-&gt; basis</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.36
incorrect omgaan met onkostendeclaraties ( <i>fraude en diefstal</i> )	.30
onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.30
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.44
niet nakomen van afspraken ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.40
minimale inzet van medewerkers ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.35
<i>Dimensie 3.6: structuur - taakuitvoering</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.27
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.30
<i>Dimensie 3.7: structuur - werkverdeling</i>	
bevoordeling vrienden en familie buiten de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.26
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.43
voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen ( <i>fraude en diefstal</i> )	.25
gebruik werktijden voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.29
in functie regelen van privékortingen ( <i>dubieuze giften en beloften</i> )	.25
bezigheden die conflicteren met organisatiebelang ( <i>onverenigbare nevenfuncties</i> )	.26
toepassen ongepast en/of disproportioneel geweld ( <i>misbruik van de geweldsbevoegdheid</i> )	.25
onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.25
discriminatie medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.28
roddelen over collega's en leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.35
pesterijen op de werkplek ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.31
collega's/leidinggevenden strijken met eer werk anderen ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.39
regelmatig afschuiven van fouten op collega's ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.39
uitschelden medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.28
dubieuze complimentjes over uiterlijk of kleding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.35
racistische en seksistische opmerkingen naar burgers e.a. ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.27
onfatsoenlijk te woord staan van interne en externe klanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.29
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.33
onzorgvuldig gebruik organisatie-eigendommen ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.27

In tabel 6.8 zijn de correlaties tussen de dimensies voor organisatiestructuur en de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen weergegeven.

Het aanspreken van leidinggevenden op fouten hangt samen met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie en liegen (*misbruik van – de toegang tot – informatie*) en de onjuiste besteding/aanwending van budgetten, ziek melden en een minimale inzet van medewerkers (*verspilling en wanprestatie*).

De zichtbaarheid van het privégebruik van organisatie-eigendommen hangt, zoals verwacht, samen met de gepercipieerde omvang van het gebruik van organisatiemiddelen en werktijden voor privédoeleinden (*fraude en diefstal*). De zichtbaarheid van ongeoorloofd gedrag correleert met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*).

De dimensie 'structuur – informatiebeveiliging' heeft niet alleen te maken met de mate waarin het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie (*misbruik van – de toegang tot – informatie*) volgens de medewerkers voorkomt, maar ook met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*), het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (*fraude en diefstal*), het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*) en de onjuiste besteding/aanwending van budgetten (*verspilling en wanprestatie*).

De dimensie 'structuur – top ↔ basis' vertoont voor een deel dezelfde samenhang als de vorige dimensie. Ook hier zien we correlaties met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*), het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (*fraude en diefstal*), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie (*misbruik van – de toegang tot – informatie*) en de onjuiste besteding/aanwending van budgetten (*verspilling en wanprestatie*). Daarnaast hangt deze dimensie ook samen met het niet nakomen van afspraken en een minimale inzet van medewerkers (*verspilling en wanprestatie*).

De opvattingen van medewerkers over de taakuitvoering hangen samen met hun opvatting over het voorkomen van vriendjespolitiek (*corruptie*) en de onjuiste besteding/aanwending van budgetten (*verspilling en wanprestatie*).

We zien ten slotte dat de opvattingen van de medewerkers over de werkverdeling correleren met de opvattingen van medewerkers over de omvang van vrijwel alle typen van integriteitsschendingen (met uitzondering van misbruik van andere bevoegdheden). Als medewerkers van mening zijn dat binnen de unit de hoeveelheid werk eerlijk is verdeeld over de medewerkers, de vervelendste taken niet dikwijls worden toegewezen aan dezelfde medewerkers en er rekening wordt gehouden met de zwakke punten van medewerkers, dan is dit van invloed op de gepercipieerde omvang van *corruptie*, *fraude en diefstal*, *dubieuze giften en beloften*, *onverenigbare nevenfuncties*, *misbruik van de geweldsbevoegdheid*, *misbruik van – de toegang tot – informatie*, *omgangsvormen en bejegening* en *verspilling en wanprestatie*.

De structuur-dimensies hangen, met uitzondering van de zichtbaarheid van het privégebruik van organisatie-eigendommen, samen met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*). Daarnaast is er een verband tussen de dimensies 'het aanspreken van leidinggevenden op fouten', 'informatiebeveiliging', 'top ↔ basis' en 'werkverdeling' en de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie (*misbruik van – de toegang tot – informatie*) en de onjuiste besteding/aanwending van budgetten (*verspilling en wanprestatie*). Ook de dimensie 'taakuitvoering' hangt met deze vorm van verspilling en wanprestatie samen.

Wat verder opvalt is dat de structuur-dimensies met de gepercipieerde omvang van verschillende vormen van *fraude en diefstal* en *dubieuze giften en beloften* samenhangen. Ten slotte kan geconcludeerd worden dat de structuur-dimensie 'werkverdeling' belangrijk is voor het volgens de medewerkers voorkomen van vrijwel alle typen van integriteitsschendingen.

De opvattingen van medewerkers over de organisatiestructuur hangen niet samen met hun oordeel over integriteitsschendingen. Uit tabel 6.9 is af te lezen dat er geen verbanden werden vastgesteld tussen de dimensies voor organisatiestructuur en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen.

*Tabel 6.9 Organisatiestructuur en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen*

	<i>correlatie</i>
<i>Dimensie 3.1: structuur - aanspreken van leidinggevende op fouten</i>	-
<i>Dimensie 3.2: structuur - zichtbaarheid privégebruik organisatie-eigendommen</i>	-
<i>Dimensie 3.3: structuur - zichtbaarheid ongeoorloofd gedrag</i>	vervalt
<i>Dimensie 3.4 structuur - informatiebeveiliging</i>	-
<i>Dimensie 3.5: structuur - top &lt;-&gt; basis</i>	-
<i>Dimensie 3.6: structuur - taakuitvoering</i>	-
<i>Dimensie 3.7: structuur - werkverdeling</i>	vervalt

## 6.5 Organisatiecultuur

Voor de organisatiecultuur konden op basis van de data van de Integriteitsthermometer acht dimensies worden gevormd (tabel 6.10). Het gaat om vertrouwen in collega's, de werksfeer, de beleving van het werk, normen en normnaleving van medewerkers en duidelijkheid over de omgang met elkaar en de belangen van de organisatie. Het meest positief is het oordeel van de medewerkers over de werksfeer, de werkbeleving en het vertrouwen in collega's. We zien daarnaast dat ruim tweederde van de medewerkers van mening is dat de na te leven normen en regels goed uit te voeren zijn. Minder positief laten de medewerkers zich uit over de gehanteerde integriteitsnormen door collega's en de korpsintegriteit.

Tabel 6.10 De dimensies voor organisatiecultuur

<i>Dimensie 4.1: Cultuur - vertrouwen</i>	
vertrouwen in collega's	64% eens
<i>Dimensie 4.2: Cultuur - werksfeer</i>	
een goede werksfeer	66% eens
binnen de unit wordt voldoende gesproken over normen	59% eens
binnen werkklimaat worden verschillende meningen gewaardeerd	56% eens
binnen werkklimaat kan mening vrij geuit worden	71% eens
de directe werkomgeving geeft vertrouwen voor de taakuitvoering	75% eens
binnen de unit wordt een kritische houding gewaardeerd	61% eens
<i>Dimensie 4.3: Cultuur - werkbeleving</i>	
plezier hebben in het werk	77% eens
jezelf kunnen zijn op werk	76% eens
trots zijn als medewerker op het korps	46% eens
<i>Dimensie 4.4: Cultuur - eigen normen</i>	
eigen normen en waarden moeten wel eens worden opgegeven om succesvol te zijn	51% oneens
<i>Dimensie 4.5 Cultuur - normnaleving</i>	
na te leven normen en regels zijn goed uit te voeren	69% eens
<i>Dimensie 4.6: Cultuur - duidelijkheid over omgang en belangen</i>	
er is duidelijkheid over de omgang met elkaar en met de belangen van de organisatie	49% eens
<i>Dimensie 4.7: Cultuur - gehanteerde integriteitsnormen</i>	
directe collega's moeten hogere integriteitsnormen hanteren	37% oneens
<i>Dimensie 4.8: Cultuur - korpsintegriteit</i>	
het korps staat bekend als integer	35% eens

Tabel 6.11 Organisatiecultuur en de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen

	correlatie
<i>Dimensie 4.1: Cultuur - vertrouwen</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.33
liegen ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.32
roddelen over collega's en leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.33
pesterijen op de werkplek ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.28
collega's/leidinggevenden strijken met eer werk anderen ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
regelmatig afschuiven van fouten op collega's ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.36
uitschelden medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.27
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.31
onfatsoenlijk te woord staan van interne en externe klanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.26
minimale inzet van medewerkers ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.25
<i>Dimensie 4.2: Cultuur - werksfeer</i>	
bevoordeling vrienden en familie buiten de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.25
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.48
voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen ( <i>fraude en diefstal</i> )	.26
gebruik werktijden voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.27
bezigheden die conflicteren met organisatiebelang ( <i>onverenigbare nevenfuncties</i> )	.25
discriminatie medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.31
seksuele intimidatie ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
roddelen over collega's en leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.40
pesterijen op de werkplek ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.38
collega's/leidinggevenden strijken met eer werk anderen ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.37
regelmatig afschuiven van fouten op collega's ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.43
uitschelden medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.34
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.40
racistische en seksistische opmerkingen naar burgers e.a. ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.28
onfatsoenlijk te woord staan van interne en externe klanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.34
incorrecte zorg arrestanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.32
<i>Dimensie 4.3: Cultuur - werkbeleving</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.38
roddelen over collega's en leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.28
pesterijen op de werkplek ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
collega's/leidinggevenden strijken met eer werk anderen ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.33
regelmatig afschuiven van fouten op collega's ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.32
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.28
<i>Dimensie 4.4: Cultuur - eigen normen</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.27
collega's/leidinggevenden strijken met eer werk anderen ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.26
<i>Dimensie 4.5: Cultuur - normnaleving</i>	
collega's/leidinggevenden strijken met eer werk anderen ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25

. vervolg .	correlatie
<i>Dimensie 4.6: Cultuur - duidelijkheid over omgang en belangen</i>	
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.27
<i>Dimensie 4.7: Cultuur - gehanteerde integriteitsnormen</i>	
bevoordeling vrienden en familie buiten de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.25
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.31
incorrect omgaan met onkostendeclaraties ( <i>fraude en diefstal</i> )	.32
gebruik werktijden voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.30
gebruik organisatiemiddelen voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.27
in functie regelen van privékortingen ( <i>dubieuze giften en beloften</i> )	.38
bezigheden die conflicteren met organisatiebelang ( <i>onverenigbare nevenfuncties</i> )	.29
onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.38
liegen ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.32
seksuele intimidatie ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.30
discriminatie naar geslacht ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.26
onjuiste besteding/aanwending van budgetten ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.28
niet nakomen van afspraken ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.37
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.35
minimale inzet van medewerkers ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.30
roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.37
<i>Dimensie 4.8: Cultuur - korpsintegriteit</i>	-

In tabel 6.11 zijn de correlaties tussen de dimensies voor organisatiecultuur en de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen weergegeven.

Het vertrouwen in directe collega's hangt samen met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*), liegen (*misbruik van – de toegang tot – informatie*), onfatsoenlijke *omgangsvormen en bejegening*, zoals het afschuiven van fouten op collega's en *verspilling en wanprestatie*, namelijk het ten onrechte ziek melden of blijven en een minimale inzet van medewerkers.

Ook de werksfeer heeft te maken met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek binnen de organisatie, maar ook met de bevoordeling van vrienden en familie buiten de organisatie (*corruptie*). Ook is de werksfeer van invloed op het volgens de medewerkers voorkomen van het voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen en het privégebruik van werktijden (*fraude en diefstal*) en op *onverenigbare nevenfuncties*. Daarnaast zien we dat de werksfeer samenhangt met de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van onfatsoenlijke *omgangsvormen en bejegening*, binnen de organisatie en naar buiten toe in de omgang met bijvoorbeeld burgers en arrestanten en het ten onrechte ziek melden of blijven (*verspilling en wanprestatie*).

De eigen werkbeleving hangt behalve met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*) ook samen met verschillende vormen van onfatsoenlijke *omgangsvormen en bejegening*. Ook de dimensie 'cultuur – eigen normen' correleert met deze twee typen van integriteitsschendingen, waarbij het bij onfatsoenlijke *omgangsvormen en bejegening* gaat om het strijken met de eer van andermans werk. Mogelijk wijst dit verband op het eigen gedrag van de medewerkers in de omgang met anderen.

De dimensie 'cultuur – normnaleving' hangt samen met de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van het strijken met de eer van andermans werk (*omgangsvormen en bejegening*).

De duidelijkheid over de wijze van omgaan met elkaar en met de belangen van de organisatie is van invloed op de gepercipieerde omvang van een onjuiste besteding/aanwending van budgetten (*verspilling en wanprestatie*).

De gehanteerde integriteitsnormen hangen – met uitzondering van het misbruik van (gewelds)bevoegdheden – samen met alle typen van integriteitsschendingen. Net als voor de werksfeer worden verbanden gevonden voor zowel de gepercipieerde

omvang van vriendjespolitiek als de bevoordeling van vrienden en familie (*corruptie*). Ook met *fraude en diefstal*, als het incorrect omgaan met onkostendeclaraties en het privégebruik van werktijden en organisatiemiddelen, het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*) en *onverenigbare nevenfuncties* is er een samenhang.

De gehanteerde integriteitsnormen zijn daarnaast van invloed op de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie en liegen (*misbruik van – de toegang tot – informatie*), seksuele intimidatie en discriminatie naar geslacht (*omgangsvormen en bejegening*) en verschillende vormen van *verspilling en wanprestatie*.

Of het korps bekend staat als integer (dimensie ‘cultuur – korpsintegriteit’) hangt ten slotte niet samen met de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen.

De dimensies van cultuur hangen met de gepercipieerde omvang van de meeste typen van integriteitsschendingen samen, met uitzondering van het misbruik van (gewelds)bevoegdheden. De dimensies ‘het vertrouwen in collega’s’, ‘de werksfeer’ en ‘de gehanteerde integriteitsnormen’ laten de meeste correlaties zien.

Wanneer we naar tabel 6.12 kijken, zien we dat juist deze drie dimensies – ‘het vertrouwen in collega’s’, ‘de werksfeer’ en ‘de gehanteerde integriteitsnormen’ – geen samenhang vertonen met het oordeel van medewerkers over de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen.

De dimensies ‘eigen normen’ en ‘normnaleving’ correleren wel in enige mate met discriminatie naar geslacht (*omgangsvormen en bejegening*) en het ten onrechte ziek melden of blijven (*verspilling en wanprestatie*). Bovendien zijn de opvattingen van de medewerkers over de mate waarin de normen en regels goed zijn uit te voeren enigszins van invloed op het oordeel van de medewerkers over de aanvaardbaarheid van het gebruik werktijden voor privédoeleinden (*fraude en diefstal*). Ten slotte blijkt dat de duidelijkheid over de omgang met elkaar en met de belangen van de organisatie licht samenhangt met het oordeel van medewerkers over de aanvaardbaarheid van het roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen (*verspilling en wanprestatie*).

Tabel 6.12 Organisatiecultuur en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen

	correlatie
<i>Dimensie 4.1: Cultuur - vertrouwen</i>	-
<i>Dimensie 4.2: Cultuur - werksfeer</i> vervalt	
<i>Dimensie 4.3: Cultuur - werkbeleving</i> bestaat alleen uit het item: plezier hebben in het werk	-
<i>Dimensie 4.4: Cultuur - eigen normen</i> discriminatie naar geslacht ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.18
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.20
<i>Dimensie 4.5: Cultuur - normnaleving</i> gebruik werktijden voor privé-doeleinden ( <i>fraude en diefstal</i> )	.18
discriminatie naar geslacht ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.20
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.24
<i>Dimensie 4.6: Cultuur - duidelijkheid over omgang en belangen</i> roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.22
<i>Dimensie 4.7: Cultuur - gehanteerde integriteitsnormen</i>	-
<i>Dimensie 4.8: Cultuur - korpsintegriteit</i> vervalt	

## 6.6 Korps en omgeving

In tabel 6.13 zijn de vier dimensies weergegeven voor 'korps en omgeving'. Het gaat hier om dimensies die te maken hebben met de verwachtingen die gewekt worden naar externe partijen, de afhandeling van externe klachten, de informatieverstrekking aan externen en de mate waarin externe partijen tevreden kunnen zijn over de integriteit van de unit.

We zien dat met name de laatste dimensie positief wordt beoordeeld door de medewerkers. Daarnaast zijn het OM en interne klanten (zoals collega's) externe partijen die, naar de mening van de medewerkers, naar verhouding het best worden behandeld als het gaat om de klachtenafhandeling en de informatieverstrekking.

Tabel 6.13 De dimensies voor 'korps en omgeving'

<i>Dimensie 5.1: Korps en omgeving - externe verwachtingen</i>	
het korps wekt te hoge verwachtingen naar externen	47% oneens
de unit wekt te hoge verwachtingen naar externen	57% oneens
<i>Dimensie 5.2: Korps en omgeving - externe klachten</i>	
de unit staat open voor klachten van bestuur en gemeente	55% eens
de unit staat open voor klachten van het OM	67% eens
de unit staat open voor klachten van burgers	57% eens
de unit staat open voor klachten van verdachten en arrestanten	36% eens
de unit staat open voor klachten van bedrijven en organisaties	58% eens
de unit staat open voor klachten van interne klanten (zoals collega's)	67% eens
<i>Dimensie 5.3: Korps en omgeving - externe informatieverstrekking</i>	
de unit verstrekt soms bewust onvoldoende informatie aan bestuur en gemeente	64% oneens
de unit verstrekt soms bewust onvoldoende informatie aan het OM	71% oneens
de unit verstrekt soms bewust onvoldoende informatie aan burgers	56% oneens
de unit verstrekt soms bewust onvoldoende informatie aan verdachten en arrestanten	48% oneens
de unit verstrekt soms bewust onvoldoende informatie aan bedrijven en organisaties	63% oneens
de unit verstrekt soms bewust onvoldoende informatie aan interne klanten (zoals collega's)	73% oneens
<i>Dimensie 5.4: Korps en omgeving - externe tevredenheid over integriteit</i>	
bestuur en gemeente kunnen tevreden zijn over de integriteit van de unit	67% eens
het OM kan tevreden zijn over de integriteit van de unit	74% eens
burgers kunnen tevreden zijn over de integriteit van de unit	68% eens
verdachten en arrestanten kunnen tevreden zijn over de integriteit van de unit	59% eens
bedrijven en organisaties kunnen tevreden zijn over de integriteit van de unit	71% eens
interne klanten (zoals collega's) kunnen tevreden zijn over de integriteit van de unit	78% eens

In tabel 6.14 zijn de correlaties tussen de dimensies voor 'korps en omgeving' en de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen weergegeven.

De dimensie 'korps en omgeving – externe verwachtingen' blijkt niet samen te hangen met de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen. De opvattingen van medewerkers over het voorkomen van integriteitsschendingen binnen het team of de afdeling houden geen verband met de mate waarin volgens de medewerkers het korps of de unit verwachtingen wekt naar buiten toe, die zij niet kunnen waarmaken.

De afhandeling van klachten daarentegen heeft wel te maken met het signaleren van integriteitsschendingen in de directe werkomgeving. Er wordt een samenhang aangetroffen tussen de klachtenafhandeling en de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (*corruptie*), *misbruik van de geweldsbevoegdheid*, het toepassen van



onwettige opsporingsmethoden (*misbruik van andere bevoegdheden*), onfatsoenlijke *omgangsvormen en bejegening* in de organisatie, zoals discriminatie van medewerkers en roddelen, en in de omgang naar buiten toe met bijvoorbeeld burgers en arrestanten en het ten onrechte ziek melden of blijven (*verspilling en wanprestatie*).

Ook de externe informatieverstrekking is van invloed op de gepercipieerde omvang van het *misbruik van de geweldsbevoegdheid* alsmede het *misbruik van andere bevoegdheden*, en onfatsoenlijke *omgangs-vormen en bejegening* in de organisatie en naar buiten toe met bijvoorbeeld burgers en arrestanten. Daarnaast is er een verband tussen deze dimensie en de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van het voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen (*fraude en diefstal*).

De dimensie 'korps en omgeving – externe tevredenheid over integriteit' hangt met de gepercipieerde omvang van vrijwel alle typen van integriteitsschendingen samen. We zien dat er correlaties worden aangetroffen met de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van vriendjespolitiek en de bevoordeling van vrienden en familie (*corruptie*), het voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen (*fraude en diefstal*), het in functie regelen van privékortingen (*dubieuze giften en beloften*), *onverenigbare nevenfuncties*, toepassen van onwettige opsporingsmethoden en het bewust onzorgvuldig rapporteren in proces-verbalen en rapporten (*misbruik van bevoegdheden*), het gebruik maken van een password of toegangscode van een collega (*misbruik van – de toegang tot – informatie*), onfatsoenlijke *omgangsvormen en bejegening* binnen de organisatie en naar buiten toe met bijvoorbeeld burgers en arrestanten en het ten onrechte ziek melden of blijven (*verspilling en wanprestatie*).

Zoals verwacht zien we dat de dimensies van korps en omgeving 'externe klachten', 'externe informatieverstrekking' en 'externe tevredenheid over integriteit' met name samenhangen met integriteitsschendingen waarbij externe partijen in het geding zijn, zoals onfatsoenlijke omgangsvormen en bejegening van burgers en arrestanten en het misbruik van bevoegdheden zoals het toepassen van onwettige opsporingsmethoden.

In tabel 6.15 is ten slotte af te lezen dat er geen verbanden werden vastgesteld tussen de dimensie 'korps en omgeving – externe verwachtingen' en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. De andere drie dimensies voor 'korps en omgeving' konden niet worden onderzocht.

Tabel 6.14 'Korps en omgeving' en de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen

	correlatie
<i>Dimensie 5.1: Korps en omgeving - externe verwachtingen</i>	-
<i>Dimensie 5.2: Korps en omgeving - externe klachten</i>	
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.26
toepassen ongepast en/of disproportioneel geweld ( <i>misbruik van de geweldsbevoegdheid</i> )	.27
toepassen onwettelijke opsporingsmethoden ( <i>misbruik van bevoegdheden</i> )	.30
discriminatie medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
roddelen over collega's en leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.26
pesterijen op de werkplek ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.30
racistische en seksistische opmerkingen naar burgers e.a. ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.30
onfatsoenlijk te woord staan van interne en externe klanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.37
incorrecte zorg arrestanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.30
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.25
<i>Dimensie 5.3: Korps en omgeving - externe informatieverstrekking</i>	
voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen ( <i>fraude en diefstal</i> )	.27
toepassen ongepast en/of disproportioneel geweld ( <i>misbruik van de geweldsbevoegdheid</i> )	.26
toepassen onwettelijke opsporingsmethoden ( <i>misbruik van bevoegdheden</i> )	.32
bewust onzorgvuldig rapporteren in pvb en rapporten ( <i>misbruik van bevoegdheden</i> )	.26
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
onfatsoenlijk te woord staan van interne en externe klanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.31
incorrecte zorg arrestanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.29
<i>Dimensie 5.4: Korps en omgeving - externe tevredenheid over integriteit</i>	
beoordeling vrienden en familie buiten de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.26
vriendjespolitiek binnen de organisatie ( <i>corruptie</i> )	.29
voor eigen gebruik meenemen van gevonden voorwerpen ( <i>fraude en diefstal</i> )	.28
in functie regelen van privékortingen ( <i>dubieuze giften en beloften</i> )	.26
bezigheden die conflicteren met organisatiebelang ( <i>onverenigbare nevenfuncties</i> )	.25
toepassen onwettelijke opsporingsmethoden ( <i>misbruik van bevoegdheden</i> )	.30
bewust onzorgvuldig rapporteren in pvb en rapporten ( <i>misbruik van bevoegdheden</i> )	.32
gebruikmaken password of toegangscode collega ( <i>misbruik van -de toegang tot- informatie</i> )	.26
discriminatie medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.29
roddelen over collega's en leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
pesterijen op de werkplek ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.28
regelmatig afschuiven van fouten op collega's ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.28
uitschelden medewerkers ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.25
belachelijk maken van collega's/leiding ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.31
racistische en seksistische opmerkingen naar burgers e.a. ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.30
onfatsoenlijk te woord staan van interne en externe klanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.33
incorrecte zorg arrestanten ( <i>omgangsvormen en bejegening</i> )	.32
ten onrechte ziek melden of blijven ( <i>verspilling en wanprestatie</i> )	.27

Tabel 6.15 'korps en omgeving' en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen

	correlatie
<i>Dimensie 5.1: Korps en omgeving - externe verwachtingen</i>	-
<i>Dimensie 5.2: Korps en omgeving - externe klachten</i>	
vervalt	
<i>Dimensie 5.3: Korps en omgeving - externe informatieverstrekking</i>	
vervalt	
<i>Dimensie 5.4: Korps en omgeving - externe tevredenheid over integriteit</i>	
vervalt	

## 6.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is gekeken naar de invloed van organisatiekenmerken op de opvattingen van politiemedewerkers over het voorkomen en de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. Voor elk van de onderzochte organisatiekenmerken werden verschillende dimensies onderscheiden. Uit de analyse bleek dat deze dimensies van elk van de organisatiekenmerken samenhang vertonen met de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen. Geen van de dimensies liet daarentegen sterke correlaties zien met het oordeel van medewerkers over de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. De belangrijkste bevindingen ten aanzien van de samenhang tussen de opvattingen van medewerkers over leiderschap, beleid, structuur, cultuur en de relatie korps – omgeving enerzijds en de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van integriteitsschendingen anderzijds worden hier voor elk organisatiekenmerk nogmaals op een rij gezet.

### *Leiderschap*

Voor leiderschap werden de volgende vijf dimensies onderscheiden: 'gehanteerde integriteitsnormen', 'vertrouwen en rechtvaardigheid', 'voorbeeldgedrag van de directe chef', 'aanspreken van medewerkers op fouten' en 'bespreekbaarheid met leidinggevende'.

Alle dimensies van leiderschap hangen samen met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (corruptie). Daarnaast hebben de dimensies van leiderschap 'gehanteerde integriteitsnormen', 'het aanspreken van medewerkers op fouten' en 'bespreekbaarheid met leidinggevende' vooral invloed op de gepercipieerde omvang van het in functie regelen van privékortingen (dubieuze giften en beloften), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie en liegen (misbruik van de toegang tot informatie) en verspilling en wanprestatie, zoals het ten onrechte ziek melden of blijven of de onjuiste besteding/aanwending van budgetten. De dimensies van leiderschap 'vertrouwen en rechtvaardigheid' en 'voorbeeldgedrag van de directe chef' hangen met name samen met de gepercipieerde omvang van onfatsoenlijke omgangsvormen en bejegening, zoals het strijken met de eer van andermans werk en roddelen.

### *Beleid*

Voor beleid werden de volgende drie dimensies onderscheiden: 'integriteitsbeleid', 'personeelsbeleid – beoordeling prestatie' en 'personeelsbeleid – beoordeling verwachtingen'.

Voor de dimensies van beleid geldt dat zij nauwelijks samenhangen met de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van integriteitsschendingen, met uitzondering van de samenhang tussen 'personeelsbeleid – beoordeling prestatie' en vriendjespolitiek (corruptie). De opvattingen over het personeelsbeleid hangen daarnaast niet samen met het oordeel van medewerkers over de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. De invloed van het integriteitsbeleid op het oordeel van medewerkers kon niet worden onderzocht.

### *Structuur*

Voor de organisatiestructuur werden de volgende zeven dimensies onderscheiden: 'aanspreken van leidinggevende op fouten', 'zichtbaarheid van privégebruik van organisatie-eigendommen', 'zichtbaarheid van ongeoorloofd gedrag', 'informatiebeveiliging', 'top ↔ basis', 'taakuitvoering' en 'werkverdeling'. De structuur-dimensies hangen, met uitzondering van de zichtbaarheid van het privégebruik van organisatie-eigendommen, samen met de gepercipieerde omvang van vriendjespolitiek (corruptie). Daarnaast is er een verband tussen de dimensies 'het aanspreken van leidinggevend op fouten', 'informatiebeveiliging', 'top ↔ basis' en 'werkverdeling' en de opvattingen van medewerkers over het voorkomen van het onzorgvuldig omgaan met

vertrouwelijke informatie (misbruik van – de toegang tot – informatie) en de onjuiste besteding/aanwending van budgetten (verspilling en wanprestatie). Ook de dimensie 'taakuitvoering' hangt met deze vorm van verspilling en wanprestatie samen.

Wat verder opvalt is dat de structuur-dimensies met de gepercipieerde omvang van verschillende vormen van fraude en diefstal en dubieuze giften en beloften samenhangen. Ten slotte werd geconcludeerd dat de structuur-dimensie 'werkverdeling' belangrijk is voor het volgens de medewerkers voorkomen van vrijwel alle typen van integriteitsschendingen.

### *Cultuur*

Voor de organisatiestructuur werden de volgende zeven dimensies onderscheiden: 'vertrouwen', 'werksfeer', 'werkbeleving', 'eigen normen', 'normnaleving', 'duidelijkheid over omgang en belangen', 'gehanteerde integriteitsnormen' en 'korpsintegriteit'. De dimensies van cultuur hangen samen met de gepercipieerde omvang van alle typen van integriteitsschendingen, met uitzondering van het misbruik van (gewelds)bevoegdheden. De dimensies 'het vertrouwen in collega's', 'de werksfeer' en 'de gehanteerde integriteitsnormen' laten de meeste correlaties zien en lijken daarmee belangrijke cultuur-dimensies te zijn.

### *Korps en omgeving*

Voor de relatie tussen korps en omgeving werden vier dimensies onderscheiden: 'externe verwachtingen', 'externe klachten', 'externe informatieverstrekking' en 'externe tevredenheid over integriteit'. Zoals verwacht zien we dat de dimensies van korps en omgeving 'externe klachten', 'externe informatieverstrekking' en 'externe tevredenheid over integriteit' met name samenhangen met integriteitsschendingen waarbij externe partijen in het geding zijn, zoals onfatsoenlijke omgangsvormen en bejegening van burgers en arrestanten en het misbruik van bevoegdheden, zoals het toepassen van onwettige opsporingsmethoden. De dimensie 'externe verwachtingen' blijkt niet samen te hangen met de gepercipieerde omvang van integriteitsschendingen.

## **7 Samenvatting en conclusie**

### **7.1 Inleiding**

In dit onderzoek werd bestaand survey-materiaal met elkaar verbonden waardoor een dataset ontstond de antwoorden van 3.125 respondenten op in totaal honderden vragen. In de vragen kwamen de volgende onderwerpen aan bod:

- opvattingen over de omvang van vormen van niet-integer gedrag;
- opvattingen over de aanvaardbaarheid van vormen van niet-integer gedrag;
- opvattingen over het leiderschap, over (integriteits)beleid, over de organisatiestructuur en -cultuur en over de relatie van het korps met de omgeving.

Aan de respondenten werden tientallen gedragingen ter beoordeling voorgelegd. Die hebben we ondergebracht in de hoofdvormen van niet-integer gedrag die we in onderzoek gebruiken: corruptie, fraude en diefstal, dubieuze giften, beloften, nevenfuncties, misbruik van geweldsbevoegdheid en van andere bevoegdheden, informatiemisbruik, ongewenste omgangsvormen, verspilling en wanprestatie en wangedrag in vrije tijd.

Helaas ontbrak 'wangedrag in de vrije tijd' in de gedragingen die deel uitmaken van het onderzoek. Van alle andere categorieën waren voorbeelden aanwezig. De passendheid en ernst daarvan verschilde echter zeer en dat maakte het ondoenlijk tot een zinvolle clustering van de typen laakbaar gedrag te komen.

### **7.2 De politiemoraal: de aanvaardbaarheid van niet-integer gedrag**

Hoe zit het met de opvattingen over de aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen? Er blijkt vergaand sprake van een gemeenschappelijke politiemoraal met gedeelde opvattingen over integer en niet-integer gedrag. Men denkt vergaand gelijklopend over de aanvaardbaarheid en onaanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. Mannen en vrouwen, rechercheurs en wijkagenten, leidinggevend en uitvoerend: hun opvattingen komen veel meer overeen dan dat ze verschillen.

Voor de verschillen tussen ouderen en jongeren en niet-executieven en executieven, ligt dat iets anders. Oudere medewerkers zijn iets kritischer over veel schendingen en dat geldt ook voor niet-executieve medewerkers. Andere belangrijke uitzonderingen op de vergaande overeenstemming zijn dat vrouwen kritischer staan tegenover discriminatie, dat leidinggevend iets kritischer staan tegenover fraude en diefstal, onverenigbare functies en verspilling en wanprestatie, hetgeen voor uitvoerend opgaat voor het geven van geschenken, vriendjespolitiek en alcohol op de werkplek.

Duidelijke patronen zitten er niet in deze uitzonderingen. Zo is de houding tegenover gedrag dat dichterbij de eigen dagelijkse praktijk en belevingswereld ligt, soms wat coulanter (de leidinggevende die geschenken geeft en vriendjespolitiek iets minder zwaar neemt), maar vaststaand is dat niet (de rechercheur denkt bijvoorbeeld niet anders over opsporingsmethoden).

De relatieve gelijklopendheid van de aanvaardbaarheid van de opvattingen wint aan geloofwaardigheid door het onderzoek naar de factoren die van invloed lijken op die opvattingen (of 'moraal'). Het onderzoek leert uitdrukkelijk dat – minimale uitzonderingen daargelaten – de opvattingen over kenmerken van de leiding, van het beleid, van de organisatiestructuur en organisatiecultuur niet correleren met opvattingen over de aanvaardbaarheid van vormen van niet-integer gedrag.

Politiemensen hebben, kortom, een stevige morele grondhouding die niet lijkt te veranderen wanneer de eigen omgeving verandert. Dat gegeven steunt de veronderstelling dat het morele kompas van de politieagent<sup>1</sup> moeilijk beïnvloedbaar is.

### **7.3 De omvang van niet-integer gedrag**

Alle onderscheide vormen van integriteitsschendingen worden in 'voldoende' mate waargenomen om te rechtvaardigen dat ze onderdeel uitmaken van de theorie- en beleidsvorming over integriteit. Ook vormen die vaak als ernstig en zeldzaam worden gezien, zoals corruptie, blijken in een wat lichtere vorm nogal eens gesignaleerd te worden ('vriendjespolitiek binnen de organisatie' is zelfs wijdverbreid met een score van 66% gepercipieerde omvang, maar ook het 'bevoordelen van vrienden en familie' scoort nog 19%).

De opvattingen over de omvang van niet-integer gedrag verschillen duidelijk meer dan die over de aanvaardbaarheid ervan. We memoreren de belangrijkste verschillen: Vrouwen signaleren meer seksuele intimidatie en discriminatie dan mannen en het omgekeerde geldt voor 'hardheid in de omgang' (afschuiven van fouten, afstraffen matenaaier, pronken met andermans veren). Ouderen signaleren minder integriteitsschendingen dan jongeren, leidinggevend zien meer dan uitvoerend (met vriendjespolitiek als een van de uitzonderingen), onderzoekers zien minder problematisch gedrag in de eigen omgeving en dat geldt ook voor het misbruik van (opsporings)bevoegdheden. Administratief-technische medewerkers, tot slot, zien minder niet-integer gedragingen dan executieve medewerkers in hun directe werkomgeving.

Dat de verschillen in de schatting van de omvang niet zozeer te maken hebben met verschillen in morele opvattingen, maakt het geloofwaardiger dat ze iets te maken hebben met de feitelijke aanwezigheid van de fenomenen in de eigen werkomgeving. Wel past steeds voorzichtigheid. Perceptie van de omvang is iets anders dan de omvang zelf. Dat laat onverlet dat het extra nieuwsgierig maakt naar de factoren die samenhangen met de perceptie van de omvang.

### **7.4 Ernst van het probleem**

Informatie over de opvattingen van individuele medewerkers over de omvang en de aanvaardbaarheid van schendingen is bruikbaar om te komen tot een diagnose van de integriteitsproblemen van de organisatie.

We maakten onderscheid in vier typen van integriteitsproblemen: *Problemen van het eerste type* vormen vriendjespolitiek binnen de organisatie (corruptie), het onzorgvuldig omgaan met vertrouwelijke informatie (informatiemisbruik), het ten onrechte ziek melden of blijven en het roekeloos gebruik van organisatie-eigendommen (verspilling en wanprestatie). Het zijn integriteitsschendingen, die vaak worden gesignaleerd door medewerkers en tevens door de medewerkers worden afgekeurd.

*Problemen van het tweede type* zijn integriteitsschendingen die ook worden ervaren als vaak voorkomend, maar deze schendingen worden door relatief veel medewerkers wel aanvaardbaar gevonden. Voor de politie-organisatie behoren het privégebruik van werktijden en organisatiemiddelen (fraude of diefstal), het aannemen geschenken van geringe waarde (dubieuze giften en beloften), bezigheden die mogelijk conflicteren met organisatiebelang (onverenigbare nevenfuncties), liegen (informatiemisbruik), een minimale inzet van medewerkers en onjuiste besteding of aanwending van budgetten (verspilling en wanprestatie) tot deze categorie.

Bij *problemen van het derde type* gaat het bij de politie om het incorrect omgaan met onkostendeclaraties (fraude of diefstal) en het in functie regelen van privékortingen (dubieuze giften en beloften) en seksuele intimidatie en discriminatie (omgangsvormen

---

<sup>1</sup> Beers (2001).

en bejegening). Het betreft schendingen die weinig gesignaleerd worden, maar waarvan het (eventueel) voorkomen ervan op de werkplek naar het oordeel van medewerkers onaanvaardbaar is.

Ten slotte zijn er integriteitsschendingen die én nauwelijks voorkomen volgens de medewerkers én wel aanvaardbaar worden gevonden, zoals het bevoordelen van vrienden en familie (corruptie), het aannemen van geschenken boven de fl.50,- (dubieuze giften en beloften) en het drinken van alcohol tijdens werktijd (verspilling en wanprestatie). Bij deze gedragingen is er volgens de medewerkers zelf eigenlijk geen sprake van een probleem. Deze schendingen vormen *problemen van het vierde type*.

De keuze voor de integriteitsproblemen die moeten worden aangepakt wordt door meer bepaald dan door de ernst vanuit de optiek van medewerkers. Hoe dat ook zij, en wat het management ook kiest, de vraag die vervolgens op tafel ligt, is die naar de oorzaken van de problemen en de beleidsinitiatieven die helpen. De analyse biedt aanknopingspunten omdat is nagegaan welke kenmerken samenhangen met de schatting van de omvang. Wat veroorzaakt de problemen en wat helpt om ze op te lossen?

### **7.5 Bepalende factoren voor de (gepecipieerde) omvang van integriteitsschendingen**

Het onderzoek laat vele verbanden zien tussen de schatting van de omvang van niet-integer gedrag en geselecteerde korps- en omgevingskenmerken. We selecteren de belangrijkste verbanden, hetgeen uitmondt in veronderstellingen die de moeite waard zijn in verder onderzoek te toetsen.

Opvattingen over diverse aspecten van *leiderschap* hangen samen met schattingen van de omvang van vele typen integriteitsschendingen. Verbijzondering is moeilijk aan te brengen, ook al suggereren de correlaties met de dimensies van leiderschap de volgende hypothesen:

- Strikte en heldere leiders en toegankelijke leiders beperken de omvang van corruptie (vriendjespolitiek), fraude, informatiemisbruik en verspilling en wanprestatie.
- Vertrouwenwekkende leiders en leiders met voorbeeldgedrag beperken het voorkomen van vriendjespolitiek en stimuleren integere omgangsvormen.

Van het integriteitsbeleid in de zin van duidelijke grenzen stellen gaat ook wel enige invloed uit, maar minder dan van leiderschap. Worden duidelijke grenzen gesteld aan alcoholgebruik, dan nemen de schattingen van de omvang daarvan af. In het algemeen heeft dergelijk beleid niet een meer algemene uitstraling. Specifieke maatregelen gericht op specifieke integriteitsschendingen hebben – als er invloed van uitgaat – invloed op die specifieke schending, en daar blijft het bij.

Hetzelfde geldt voor personeelsbeleid dat meer rekening houdt met prestaties van medewerkers: het leidt in de ogen van medewerkers tot minder vriendjespolitiek. De hypothese luidt:

- Voorzover beleid invloed heeft op de omvang van laakbaar gedrag, is die invloed specifiek gericht op de integriteitsschending waarop het betrekking heeft.

Zeven dimensies van de *organisatiestructuur* komen in het onderzoek aan bod. Twee daarvan hebben te maken met de leiding, 'verantwoording door de leiding' en 'de kloof tussen de top en de basis' met invloed op vriendjespolitiek, fraude, informatiemisbruik en verspilling en wanprestatie. Twee dimensies hebben met transparantie te maken: 'het gemak van het geheim houden' en 'kwetsbaarheid van de informatiehuishouding' met invloed op corruptie, fraude, informatiemisbruik en verspilling en wanprestatie.

Of medewerkers adequaat zijn toegerust heeft vrij weinig invloed, maar dat geldt niet voor de laatste dimensie 'de werkverdeling': is die eerlijk en rechtvaardig, dan vermindert de geschatte omvang van alle typen schendingen. Niet de eigen middelen,

niet het doen en laten van de top, niet de transparantie, niet de kans op ontdekking, maar het gevoel dat ieder het zijne kan en moet bijdragen beperkt niet-integer gedrag en bevordert integriteit. Een intrigerende vondst, die nader onderzoek vraagt.

Hypothesen:

- De organisatiestructuur, met de werkverdeling voorop, heeft veel invloed op de omvang van niet-integer gedrag.
- De kloof tussen leiding en basis en de kans op ontdekking bevorderen bepaalde typen laakbaar gedrag, met name de kans dat eigenbelang voorrang krijgt boven organisatiebelang.

Ook de *cultuur* beïnvloedt op velerlei wijze de omvang van laakbaar gedrag. Prominent is ook hier de dimensie die verwijst naar de onderlinge werksfeer. Een goede werksfeer beperkt vele typen schendingen en dat geldt ook voor het vertrouwen tussen collega's. In het verlengde daarvan is de invloed wanneer collega's de integriteitslat minder hoog leggen dan de respondent zelf.

Veel minder, maar meestal wel enige invloed hebben de uitvoerbaarheid van de normen, eigen plezier in het werk (met invloed op de omgangsvormen) en de reputatie van het korps. De hypothese luidt als volgt:

- De groeps cultuur, met name de onderlinge werksfeer en het onderlinge vertrouwen, heeft veel invloed op de omvang van niet-integer gedrag.

Wat betreft de relatie tussen korps en *omgeving* zijn de dimensies 'open staan voor klachten', 'informatie-uitwisseling aan derden' en 'externe tevredenheid over integriteit' van invloed. De mate waarin medewerkers van mening zijn dat de buitenwereld tevreden kan zijn over de integriteit van de politie, de wijze van omgaan met klachten van buiten en de mate waarin het korps informatie verstrekt aan klanten is met name van invloed op de schatting van de omvang van integriteitsschendingen waarbij externe partijen in het geding zijn, zoals onfatsoenlijke omgangsvormen en bejegening van burgers, arrestanten enz. en het misbruik van bevoegdheden. De buitenwereld werkt als het ware als een spiegel voor het integriteitsgehalte van de politie. Meer dan bij de andere dimensies speelt hier evenwel de vraag of de gevonden samenhang op te vatten is als een oorzaak en gevolg-relatie.

Nader onderzoek is nodig om uit te wijzen welk verband er meer precies bestaat tussen de typen integriteitsschendingen, waarop de genoemde oorzaken uitwerken. Is het bijvoorbeeld zo dat een dimensie als 'onderling vertrouwen' vooral uitwerkt op een cluster van schendingen die gaan over onderlinge personele verhoudingen (omgangsvormen, vriendjespolitiek)? Dat maakt het ook de moeite waard in verder onderzoek te preciseren om welke 'onafhankelijke variabelen' (oorzaken) en afhankelijke variabelen (gevolgen) het gaat.

## 7.6 Afsluiting

Afsluitend presenteren we een model dat de factoren weergeeft die van groot belang lijken voor de integriteit van een politiekorps. De plausibiliteit komt voort uit onderzoek naar de percepties van medewerkers met betrekking tot de omvang van laakbaar gedrag en de opvattingen over vele structuur- en cultuurkenmerken. De mogelijke kloof tussen 'percepties' en de 'werkelijkheid' vormt de achilleshiel van de benadering. In nader onderzoek zal het model zich moeten bewijzen.

Bij dit alles is het goed de factoren in herinnering te roepen die in het eerste theoretische deel van dit rapport werden genoemd als mogelijke oorzaken van integriteitsschendingen. Daarbij ging het om individuele kenmerken en kenmerken van het werk, organisationele kenmerken (leiding en leiderschap, beleid, organisatiestructuur en organisatiecultuur) en omgevingskenmerken. Een deel van die factoren is beproefd.

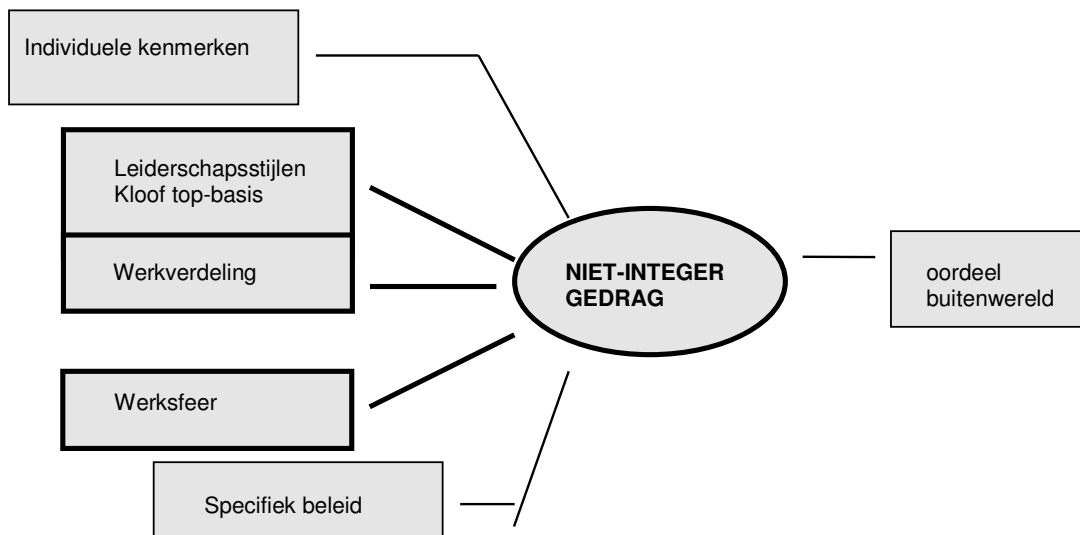


Van de factor *individu en werk* blijken persoonskenmerken zoals geslacht en leeftijd (soms) enige invloed te hebben, evenals individuele kenmerken van het werk (leidinggevende positie, type werkzaamheden, functie).

Van de *organisatie* zijn de leiderschapsstijlen, de kloof tussen leiding en de werkvloer en elementen van de structuur (met name werkverdeling) net als de kans op ontdekking van invloed op integriteitsschendingen. Ook de organisatiecultuur blijkt belangrijk, en dan met name de groepscultuur (werksfeer, onderling vertrouwen). Beleid heeft minder invloed, en bovendien is deze invloed beperkt tot de specifieke schendingen waarover dat beleid gaat.

Ten slotte is de *omgeving* van belang; het oordeel van externe partijen telt mee in de schatting van het integriteitsprobleem. De gevonden samenhang laat zich echter lastig interpreteren als een oorzaak en gevolg-relatie.

*Figuur 7.1 Model; bepalende factoren voor niet-integer gedrag*



Mocht dit model in nader onderzoek overeind blijven, dan heeft dat ook grote gevolgen voor het gewenste beleid. Om integriteitsschendingen terug te dringen zijn op het individu en zijn overtuiging gerichte beïnvloedingspogingen onnodig en weinig efficiënt. De politiemann en -vrouw beschikt over een gedeelde gevestigde politiemoraal.

Het niet-integer gedrag dat desondanks voorkomt, is het best aan te pakken via leiderschap en via beïnvloeding van de groep: leiderschapsstijl(en), de werkverdeling en de groepscultuur. Het veranderen van het personeelsbestand helpt wel iets, evenals specifiek beleid, maar er is weinig reden al te optimistisch te zijn over het effect ervan op de breedte van het probleem.

Specifieke maatregelen zouden wel kunnen helpen om bepaalde vormen van integriteitsschendingen terug te dringen. Zo komt uit deze eerste secundaire analyse bijvoorbeeld naar voren dat de schatting van de omvang van het 'ten onrechte ziek melden of blijven' sterk samenhangt met (samenhang > 0.30) de norm die de leiding hanteert, het aanspreken van medewerkers op fouten, de werkverdeling en de werksfeer.

Dat biedt aanknopingspunten voor verklaringsmodellen en beleidsaanbevelingen gericht op specifieke vormen van niet-integer gedrag.

## **Literatuur**

- Ahlf, E. (1997). *Ethik im Polizei-management*. Wiesbaden: BKA.
- Blaauw, J.A. (1991). 'Een corrupte diender is de pest voor het hele korps'. In: *Justitiële Verkenningen* 17 (4): p. 33-52.
- Beers, P. (red.) (2001). *Frans Denkers' Moreel Kompas van de politie*. Politia Nova, nr. 1, Den Haag: Ministerie van BZK.
- Bommels, B. (1997). 'Offensief tegen politie-corruptie'. In: *Elsevier* 53 (17): p. 31-44.
- Caiden, G.E. (1991). 'What really is public maladministration?'. In: *Public Administration Review* 51 (6), pp.486-493.
- Crank, John P., en Michael A. Caldero (2000). *Police Ethics. The Corruption of Noble Cause*. Cincinnati: Anderson.
- Cooper, Terry L. (Ed.) (2001). *Handbook of Administrative Ethics*. New York & Basel: Marcel Dekker (tweede druk).
- Dales, C.I. (1994). 'Om de integriteit van het openbaar bestuur'. In: L.W.J.C. Huberts (red.), *Machtsbederf ter discussie*. Amsterdam: VU Uitgeverij, p. 7-18.
- Elias, M. (1997). *Onder dienders. Onstuimig en beklemmend: de wereld van de politie*. Amsterdam: Balans.
- Enquêtecommissie opsporingsmethoden (1996). *Inzake opsporing. Eindrapport en bijlagen*. 's-Gravenhage Sdu.
- Fijnaut, C. (1993). *Politie corruptie in Nederland*. Arnhem: Gouda Quint.
- Fijnaut, C., E. Muller en U. Rosenthal (red.) (1999). *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Heidenheimer, A.J., M. Johnston en V.T. Levine (red.) (1989). *Political Corruption. A Handbook*. New Brunswick (enz.): Transaction Publishers.
- Heuvel, J.H.J. van den, L.W.J.C. Huberts en S. Verberk (1999). *Integriteit in drievoud. Een onderzoek naar gemeentelijk integriteitsbeleid*. Utrecht: Lemma.
- Hoogenboom, A.B. (1994). *Het Politiecomplex. Over de samenwerking tussen politie, bijzondere opsporingsdiensten en particuliere recherche*. Arnhem: Gouda Quint.
- Huberts, L.W.J.C. (red.) (1994). *Machtsbederf ter discussie*. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Huberts, L.W.J.C. (1996). *Expert views on public corruption around the globe. Research report on the views of an International Expert Panel*. Amsterdam: PSPA Publications.
- Huberts, L.W.J.C. (1998). *Blinde vlekken in de politiepraktijk en de politiewetenschap*. Deventer: Gouda Quint.

Huberts, L.W.J.C., D. Pijl en A. Steen (1999). 'Integriteit en corruptie'. In: C. Fijnaut, E. Muller en U. Rosenthal (red.). *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

*Integriteitsstatuut Nederlandse politie* (1997). Ministerie van Binnenlandse Zaken/Regiopolitie Zuid-Holland-Zuid.

Kaptein, M. en P. van Reenen (2001). 'Integrity Management of Police Organizations'. In: *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 24 (3), p. 281-300.

Kleinig, J. (1996). *The ethics of policing*. Cambridge: Cambridge University Press.

Klockars, C.B., S. Kutnjak Ivkovich, W.E. Harver en M. R. Haberfeld (2000). 'The Measurement of Police Integrity'. In: *Research in Brief*, May 2000. New York: National Institute of Justice.

Kolthoff, E.M. (red.) (1994). *Strategieën voor corruptiebeheersing bij de politie. Verslag van een studiedag*. Arnhem: Gouda Quint.

Menzel, D.C., en K.J. Carson (1999), 'A Review and Assessment of Empirical Research on Public Administration Ethics. Implications for Scholars and Managers'. In: *Public Integrity*, Summer 1999, p. 239-264.

Naeyé, J., L. Huberts, C. van Zweden, V. Busato en B. Berger (2004). *Integriteit in het dagelijkse politiewerk. Meningen en ervaringen van politiemensen*. Apeldoorn: Politie en Wetenschap / Zeist: Kerckebosch bv.

Newburn, T. (1999). *Understanding and preventing police corruption: lessons from the literature*. London: Home Office.

Punch, M. (1985). *Conduct unbecoming: the social construction of police deviance and control*. London: Tavistock.

Punch, M., L.W.J.C. Huberts *et al.* (2000). *Opvattingen over integriteit. Verslag van een onderzoek in drie korpsen*. Amsterdam: VU Uitgeverij.

Punch, M., L.W.J.C. Huberts en M.E.D. Lamboo (2001), 'Politie beoordeelt eigen integriteit. Opvattingen over integriteit in internationaal perspectief'. In: *het Tijdschrift voor de Politie* 63 (6), p. 16-20.

Rademaker, A.M.G. (2000). *Horen, zien en... doen of laten. Verslag van een onderzoek naar de opvattingen over integriteit in een regiopolitiekorps*. Amsterdam: Doctoraalscriptie VU.

Reenen, P. van, en M. Kaptein (1998). 'Ethiek en praktijk van politiewerk: Wat weten we er van?' In: P. van Reenen (red.), *De Geest van Blauw. Ethiek en zingeving van politiewerk*. Deventer: Gouda Quint, p. 39-60.

Reenen, P. van (red.). *De Geest van Blauw. Ethiek en zingeving van politiewerk*. Deventer: Gouda Quint.

Ruth, A. van, en L. Gunther Moor (1997). *Lekken of verstrekken. De informele informatie-uitwisseling tussen opsporingsinstanties en derden*. Ubbergen: Tandem Felix.

Sandfort, T., en I. Vanwesenbeeck (2000). *Omgangsvormen, werkbeleving en diversiteit bij de Nederlandse politie*. NISSO Studies Nieuwe Reeks; nr. 23. Delft: Eburon.

Sherman, L.W., (1974). *Police corruption: A sociological perspective*. Garden City, New York: Anchor Press/Doubleday.

Slotboom, A. (1987). *Statistiek in woorden*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Steeg, M. van der, M.E.D. Lamboo en A. Nieuwendijk (2000). 'Als zich een integriteitsschending voordoet... De afhandeling van integriteitsschendingen door de Nederlandse politiekorpsen'. In: *het Tijdschrift voor de Politie* 62 (9), p. 23-30.

Timmer, J., J. Naeyé en M. Van der Steeg (1996). *Onder schot. Vuurwapengebruik van de politie in Nederland (1978-1995)*. Deventer: Gouda Quint.

Villiers, P. (1997). *Better police ethics. A practical guide*. London: Kogan Page.

Weisburd, D., *et al.* (2000). 'Police Attitudes Toward Abuse of Authority: Findings From a National Study'. In: *Research in Brief*, May 2000. New York: National Institute of Justice.

Zwart, C.J. (1998). *Sturen op afstand in tijden vol turbulentie*. Inleiding 13 november 1998 voor het Regionale college van de politie Zuid-Holland-Zuid.

Zwart, C.J. (1999). *Diender in Amsterdam. De beproevingen van een politiekorps 1966-1999*. Amsterdam: Balans.

## ***Bijlage: Toelichting gebruikte methoden***

### ***De Pearson product-moment correlatiecoëfficiënt***

De Pearson product-moment correlatiecoëfficiënt<sup>1</sup> is een samenhangsmaat die weergeeft in hoeverre de relatie tussen variabele x en y lijkt op een rechte lijn en aldus beschreven kan worden als een lineair verband. De waarde van een correlatiecoëfficiënt ligt altijd tussen -1 en +1. Een positieve waarde van de correlatiecoëfficiënt betekent dat positieve waarden van de ene variabele samengaan met positieve waarden op de andere variabele: hoe meer van het een, hoe meer van het ander. Een negatieve waarde van de correlatiecoëfficiënt betekent dat positieve waarden van de ene variabele samengaan met negatieve waarden op de andere variabele: hoe meer van het een, hoe minder van het ander. Een waarde van -1 of +1 duidt erop dat de punten precies op een rechte lijn liggen. Is de correlatiecoëfficiënt 0, dan is er geen sprake van een rechtlijnig verband. Tussentijdse waarden duiden erop dat er enig verband is tussen beide variabelen. Hoe groter de waarde van de coëfficiënt, hoe sterker de samenhang. Als de waarde van de Pearson correlatie in deze rapportage in de tekst is genoemd, dan geldt steeds dat de samenhang significant is op  $p=0.01$ . Dit betekent dat we met 99 procent zekerheid kunnen zeggen dat de samenhang tussen de onderzochte variabelen betrouwbaar is voor de gehele populatie en niet op toeval berust.

### ***Factor- en betrouwbaarheidsanalyse***

Met behulp van factoranalyse kunnen vragen of items uit de enquête gegroepeerd worden tot enkele onderliggende 'factoren'. Factoren zijn minder gevoelig voor toevalsfouten. Een goed voorbeeld is de AEX-index die aangeeft wat het beursklimaat is. De koersen van afzonderlijke beursgenoteerde fondsen vertonen soms een zeer grillig verloop, maar de gecombineerde AEX-index is een goede en betrouwbare graadmeter van de ontwikkelingen op de beurs.

Laten we dit verduidelijken met een (fictief) voorbeeld van de constructie van zo'n factor. Het voorbeeld gaat over de werkdruk. Het is in principe mogelijk om in een enquête letterlijk de vraag te stellen: Hoeveel werkdruk ervaart u? Dit is echter een zeer globale vraag die weliswaar een antwoord oplevert, maar door iedere respondent op een andere manier kan zijn geïnterpreteerd. Daarom is het beter om werkdruk te meten aan de hand van een aantal 'indirecte' vragen over verschillende aspecten van werkdruk, bijvoorbeeld de volgende drie:

- Hoe vaak heeft u last van stress?
- Hoeveel overuren maakt u per week?
- Hoe vaak gebeurt het dat u vakantiedagen door drukte niet kunt opnemen?

Door de antwoorden op deze drie vragen vervolgens te combineren ontstaat een score die een veel betrouwbaarder zicht geeft op de werkdruk.

Om te achterhalen of sprake is van een echte factor, moeten twee analyses worden uitgevoerd: een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse.

Uit de factoranalyse blijkt of de drie variabelen inhoudelijk zodanig bij elkaar passen, dat zij samen te vatten zijn in één factor. De mate waarin dit het geval is wordt uitgedrukt in zogenaamde factorladingen. De richtlijn hierbij is dat, als de factorlading van een variabele boven de .40 ligt, er gesproken kan worden van voldoende samenhang van de betreffende variabele met de factor. Op basis van de factorladingen kan ook de verklaarde variantie ( $R^2$ ) worden berekend voor de factor als geheel. Deze maat geeft in één getal aan in hoeverre de factor verklaard wordt door de opgenomen variabelen. Hier geldt als vuistregel dat een factor voldoende wordt verklaard door de

---

<sup>1</sup> Zie voor een uitgebreide uitleg op de gebruikte methoden en technieken bijvoorbeeld: Slotboom (1987).

variabelen in de analyse, wanneer er sprake is van een  $R^2$  van veertig procent of hoger.

Als is vastgesteld dat er sprake is van een factor, betekent dit niet automatisch dat er ook een betrouwbare schaal geconstrueerd kan worden. Daarvoor moet een tweede analyse worden verricht: een betrouwbaarheidsanalyse.

De maat die inzicht geeft in de betrouwbaarheid van de schaal en de afzonderlijke items, is Cronbach's alpha. Gesteld kan worden dat, als de alpha groter is dan .60, er sprake is van een redelijk betrouwbare schaal. Een alpha van .80 geeft aan dat de schaal zeer goed is, een alpha van .40 geeft aan dat de schaal onvoldoende betrouwbaar is. Pas wanneer uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat er sprake is van een betrouwbare schaalscore, mogen de scores van afzonderlijke variabelen worden gecombineerd tot één getal. Dit is gedaan door indicatoren te construeren, waarbij de scores op de afzonderlijke vragen zijn opgeteld en daarna gedeeld door het aantal vragen die de indicator vormen. Dit kan als volgt worden weergegeven:

$\text{indicator 1} = (\text{vraag 1} + \text{vraag 2} + \text{vraag 3} + \text{vraag 4}) / 4$
--

Deze uiteindelijke score is op te vatten als een gemiddelde van de afzonderlijke scores. Om een gemiddelde te kunnen berekenen moeten de scores op de variabelen allemaal dezelfde kant op wijzen. De vragen moeten alle zo gehercodeerd zijn, dat een hogere score in alle gevallen meer of beter betekent. Hiervoor zijn de stellingen die negatief geformuleerd zijn, eerst omgedraaid.

Nu geldt dat voor alle vragen de laagst mogelijke score gelijk is aan 1 en de hoogst mogelijke score gelijk is aan 5. Ook de schaalscore heeft dus een waarde tussen de 1 en de 5, waarbij er sprake is van een oplopende schaal.

De hierboven beschreven factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn door ons uitgevoerd op het gecumuleerde bestand van de Integriteitsthermometer. Vervolgens zijn indicatoren geconstrueerd. In de tekst worden deze door ons omschreven met de term 'dimensies'. Het overkoepelende concept zou ook kunnen worden aangeduid met de term factor of indicatorscore. In dit rapport gebruiken wij de term 'dimensie' aangezien dat een begrijpelijke term is. De dimensies die in hoofdstuk 6 worden gepresenteerd, voldoen aan de eisen: ze vormen een factor met factorladingen hoger dan .40 en een  $R^2$  hoger dan veertig procent. Ook is de betrouwbaarheid voldoende, alle dimensies hebben een alpha hoger dan .60.