

# Moreel kompas

Een onderzoek naar de determinanten van  
integer handelen van politiemedewerkers

Anton van Wijk, Marjan Olfers, Mark van Vugt, Ard Barends



## Moreel kompas



# Moreel kompas

Een onderzoek naar de determinanten van  
integer handelen van politiemedewerkers

Anton van Wijk

Marjan Olfers

Mark van Vugt

Ard Barends





Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20025

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

website: [www.sdu.nl](http://www.sdu.nl)

Omslagontwerp: Dominique Gimberg

Afbeelding omslag: Shutterstock

ISBN: 9789012409148

NUR: 600

© 2023 Sdu B.V., Den Haag; politie & Wetenschap, Den Haag

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO, Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden. No part of this publication may be reproduced in any form, by print, photo print or other means without written permission from the authors.

# Inhoudsopgave

## Voorwoord / 9

## Inleiding / 11

Probleemstelling / 12

Leeswijzer / 13

## 1. Opzet en uitvoering van het onderzoek / 15

1.1 Deskresearch / 15

1.2 Interviews / 15

1.3 De uitgangspunten van de vragenlijsten / 16

1.4 Survey / 20

1.5 Reflectie op het onderzoek / 21

## 2. Literatuurverkenning / 23

2.1 Integriteitsopvattingen binnen de politie / 23

2.2 Het denken over integriteit binnen de politie in vergelijkend perspectief / 24

2.3 Integriteit en persoonlijkheidskenmerken / 24

2.4 Onderzoeken op het gebied van politie en integriteit / 26

2.4.1 Verschillende soorten onderzoeken naar integriteit / 26

2.4.2 Een breed palet aan integriteitsschendingen / 27

2.4.3 De aard en omvang van integriteitsschendingen / 27

2.4.4 Integriteitsschendingen in relatie tot een nader gedefinieerde groep / 29

2.5 Aspecten die een rol spelen in relatie tot het integer handelen van politieagenten / 30

2.5.1 Risicofactoren binnen het politiewerk en de werkfunctie / 30

2.5.2 Persoonlijkheidseigenschappen die een rol spelen in relatie tot het integer handelen van politieagenten / 32

2.5.3 Persoonlijke omstandigheden / 35

2.5.4 Organisatiekenmerken die een rol spelen in relatie tot het integer handelen van politieagenten / 35

2.5.5 Leiderschap / 36

2.5.6 Risicofactoren: de cultuur / 37

2.5.7 Risicofactoren: beleid / 39

2.5.8 Overige factoren / 39

2.6	Samenvattende analyse / 39
<b>3.</b>	<b>Beelden uit de praktijk / 41</b>
3.1	politie, een integere organisatie? / 41
3.1.1	Is de politie een integere organisatie? / 41
3.1.2	Wat is integer handelen? / 43
3.2	Casussen / 45
3.3	De rol van de leidinggevers / 47
3.3.1	Voorbeeldgedrag / 47
3.3.2	De rol van de leidinggevende is cruciaal in het grijze gebied / 51
3.3.3	Organisatorisch bevorderende factoren / 51
3.4	Persoonlijke omstandigheden en risicogroepen / 52
3.4.1	Persoonlijke omstandigheden / 52
3.4.2	Binnen de werkfunctie / 53
3.4.3	Risicogroepen / 53
3.5	Organisatorische determinanten van integriteit: cultuur / 55
3.5.1	Gebrek aan aanspreekcultuur / 55
3.5.2	Beleid: integriteit als thema binnen de politie / 56
3.5.3	Opmerken kwetsbare collega's / 58
3.6	Beleid / 59
3.6.1	Screening, aannamebeleid / 59
3.6.2	Regels en systemen / 60
3.7	Overige lessen uit de praktijk / 61
3.7.1	Proces van melden / 61
3.7.2	Fouten maken / 61
3.7.3	Preventie / 62
3.7.4	Aanspreken / 62
3.8	Verandering naar tijd en plaats in het denken over integer handelen / 63
3.9	Het proces na integriteitsschendingen / 65
3.9.1	Hoe worden signalen van integriteitsschending opgepakt? / 65
3.9.2	Keuzes / 69
3.9.3	Kritische geluiden / 70
3.9.4	VIK: van repressie naar preventie / 71
3.10	Resumé / 72
<b>4.</b>	<b>Algemene gegevens / 75</b>
4.1	Demografische en werkgerelateerde gegevens / 75
4.2	Persoonlijkheid, leiding, werkgedrag en dilemma's / 80
4.2.1	Persoonlijkheid / 80
4.2.2	Leiding en cultuur / 81
4.2.3	Contraproductief werkgedrag / 81
4.2.4	Scenario's / 83
4.3.	Resumé / 86

<b>5.</b>	<b>Subgroepen en voorspellende factoren</b>	<b>/ 87</b>
5.1	Subgroepen nader onder de loep	/ 87
5.1.1	Wel of niet aanmelding voor interview	/ 87
5.1.2	Geslacht	/ 88
5.1.3	Opleiding	/ 89
5.1.4	Leeftijd	/ 90
5.1.5	Beoordelingsprivésituatie	/ 91
5.1.6	Rang 1	/ 92
5.1.7	Rang 2	/ 93
5.1.8	Randstad	/ 94
5.2	Voorspellende factoren	/ 95
5.2.1	Werkbeleving	/ 95
5.2.2	Contraproductief werkgedrag	/ 96
5.2.3	Beoordeling scenario's	/ 97
5.3	Resumé	/ 99
<b>6.</b>	<b>Beantwoording van de onderzoeksvragen, conclusies en beschouwing</b>	<b>/ 101</b>
6.1	Methodologische reflecties	/ 101
6.2	Integer handelen	/ 103
6.3	Determinanten	/ 104
6.4	Implicaties	/ 107
6.5	Beschouwing	/ 108
	<b>Onderzoeksteam</b>	<b>/ 111</b>
	<b>Referenties</b>	<b>/ 113</b>
	<b>Bijlage 1 – Bronnen ten behoeve van conceptueel model</b>	<b>/ 119</b>
	<b>Bijlage 2 – Ondewerp: onderzoek naar determinanten van integer handelen en vragenlijst</b>	<b>/ 121</b>
	Politie Vragenlijst	/ 123
	Toestemmingsformulier	/ 124
	<b>Bijlage 3 – Regressie analyse survey</b>	<b>/ 125</b>
	<b>Leden Redactieraad Programma politie &amp; Wetenschap</b>	<b>/ 135</b>
	<b>Uitgaven in de reeks politiewetenschap</b>	<b>/ 137</b>



## Voorwoord

Voor u ligt een onderzoek naar de determinanten van integer handelen van politiemedewerkers. Deze rapportage bevat geen opsomming van allerlei integriteitsschendingen. Daar hebben andere auteurs al aandacht aan besteed, en dat heeft in sommige gevallen ook de media gehaald. Wij hebben geprobeerd om op een abstracter niveau te kijken naar die factoren die van invloed kunnen zijn op het integer handelen. Daarvoor is een grootschalig onderzoek uitgevoerd binnen de gehele politieorganisatie. Dit is in Nederland nog niet eerder gebeurd. Om die reden zijn we de politie dankbaar dat zij zich kwetsbaar heeft durven op te stellen om ons een 'kijkje in de keuken te laten geven'.

Het onderzoek heeft lang geduurd. De coronamaatregelen hebben roet in het eten ge-goooid. We wilden een zo getrouw mogelijk beeld schetsen van de werkelijkheid waar politiemedewerkers mee te maken krijgen in hun 'normale' dagelijkse werk. Het onderzoek uitvoeren onder de bijzondere omstandigheid van de coronacrisis zou mogelijk de resultaten vertekenen. Wij danken politie & Wetenschap, de opdrachtgever van dit onderzoek, voor hun begrip en geduld.

Aan dit onderzoek hebben verschillende mensen een bijdrage geleverd. In de eerste plaats de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld en degenen die in alle nieuwsgierigheid hebben meegewerkt aan de interviews. Als onderzoekers realiseren wij ons dat het invullen van een lange vragenlijst veel vergt van politiemedewerkers die vaak andere prioriteiten hebben. Wij danken hen voor de moeite die zij hebben genomen om toch die tijd daarvoor te nemen. In de tweede plaats hebben medewerkers van Bureau Beke, de Vrije Universiteit, Universiteit Leiden en Verinorm de nodige inspanningen geleverd om de data te verzamelen, analyseren en beschrijven. Deze rapportage is het resultaat van een vruchtbare en inspirerende samenwerking geweest. Dank daarvoor, in het bijzonder Hester de Boer, Nicole Brouwer en Iris Vloemans voor hun onderzoeksactiviteiten.

Tot slot zijn we de leden van de leescommissie dank verschuldigd voor hun kritisch opbouwende opmerkingen en suggesties bij een conceptversie van deze rapportage: prof. dr. M. den Boer, prof. dr. L. Huberts, dr. G. Meershoek, dr. A. Rottenberg en A. Damen. We hopen dat de onderzoeksresultaten bijdragen aan het versterken van de professionele cultuur van de politieorganisatie en aan een professionele organisatie waar politiemedewerkers tot hun recht komen en zich blijven inzetten voor een rechtvaardige samenleving.

Het onderzoeksteam  
Mei 2023





# Inleiding

Integriteit is een veelzijdig en veelbesproken begrip. Huberts (2012) spreekt over een 'hoera-begrip': iedereen wil het zijn en wanneer het in twijfel wordt getrokken, heeft dit grote gevolgen. Integriteit is ook een moeilijk concept: wat is integriteit of integer handelen? Er zijn talrijke invullingen en definities. Integriteit raakt aan vele facetten van de samenleving, op persoonlijk, organisatie en nationaal niveau. In 1992 kwam integriteit op de politieke en maatschappelijke agenda door een toespraak van I.C. Dales, de toenmalige minister van Binnenlandse Zaken: *'De overheid is óf wel óf niet integer. Een beetje integer kan niet.'* Hierna werd de noodzaak van een integere overheid duidelijk op de kaart gezet: integriteit moet actief worden uitgedragen. Sindsdien staat integriteit ook binnen de politie op de agenda (Rademaker, 2013).

Aangezien de politie een controlerende functie heeft met vergaande taken en bevoegdheden, stelt de samenleving hoge eisen aan de mate van integriteit van politiemedewerkers (Van Tankeren, 2007). Wie immers controleert of anderen zich aan de regels en normen houden, zal zelf een voorbeeldfunctie moeten vervullen. Daarnaast kent politiewerk werkzaamheden waarbij verwacht kan worden dat er zorgvuldig en terughoudend mee wordt omgegaan. Zo heeft de politie, met de krijgsmacht, een geweldsmonopolie in Nederland<sup>1</sup> (Politie, 2020a). De medewerker van politie aan wie de geweldsmiddelen rechtens zijn toegekend en die geoefend zijn in het gebruik van deze geweldsmiddelen mogen deze dragen en gebruiken.<sup>2</sup> Daarnaast hebben politiemedewerkers veel vertrouwelijke informatie tot hun beschikking en kent het werk verleidingen en risico's door de omgang met criminelen (Van Tankeren, 2007).

De politie krijgt veel vertrouwen van Nederlandse burgers (Reputation Institute, 2018). Dit neemt echter niet weg dat (ook) politiemedewerkers zich niet altijd houden aan de geldende rechtsregels, eed en beroepscode (Politie, 2020b). De korpschef van de politie omschreef het belang van integriteit als volgt: *'Integriteit is cruciaal voor de politie en daarom één van onze belangrijkste kernwaarden. Wie de wet handhaaft, moet zich er zelf ook aan houden, daar sta ik voor'* (NOS, 2019). Integriteit wordt in de beroepscode bij de politie als volgt omschreven: *'Ik ben onafhankelijk in mijn optreden. Ik handel niet uit eigenbelang, maar voor de veiligheid van de burger, mijn collega en mijzelf. Ik ben mij bewust dat ik als politie-ambtenaar 24/7 een voorbeeldfunctie vervul. Ik zorg ervoor dat mijn gedrag – tijdens de dienst, daarbuiten, maar bijvoorbeeld ook op sociale media – het*

1 Er gelden voorwaarden voor het gebruik van geweld. Zo moet het gebruik voldoen aan de principes van Artikel 42 Wetboek van Strafrecht.

2 In de afgelopen jaren is de discussie rond het verbreden van deze geweldsmonopolie met het toestaan van geweld door boa's toegenomen. Zie NOS (2020, mei).

*imago van de politie niet schaadt. Als iets is voorgevallen waarbij ik twijfel over mijn uitspraken of handelen, neem ik hiervoor verantwoordelijkheid en spreek ik mij hierover uit.'* (Politie, 2020)

Politiële integriteit rijkt dus verder dan *professionele* integriteit. Ook buiten werktijd van de politiemedewerker is integer handelen van belang. Lasthuizen, Huberts en Kaptein (2005) omschrijven politieke integriteit op een andere manier: *'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.'* De definitie van Lamboo (2005) over politieke integriteitsschendingen ligt in lijn met de definitie van Lasthuizen, Huberts en Kaptein: *'Politieke integriteitsschendingen zijn de gedragingen van politiefunctionarissen en politieorganisaties die in strijd zijn met voor de politie relevante waarden en normen.'* Zowel Lasthuizen et al. als Lamboo gebruiken een ruime omschrijving waarbij het wel of niet integer handelen van politiemedewerkers te koppelen is aan de waarden, normen en regels die gelden binnen de politieorganisatie, maar ook maatschappij-breed. Hierbij geldt dat deze normen geen statische normen zijn, maar veranderlijk zijn naar plaats en tijd.

## Probleemstelling

Onderzoek naar politieke integriteit waarbij voornamelijk wordt gekeken naar 'rotte appels' binnen een organisatie, laat de gelegenheid onbenut om determinanten van het fenomeen integraal in kaart te brengen. Naast individuele factoren, geven organisatiefactoren en omgevingsfactoren bijvoorbeeld inzicht in hoe integriteit wordt versterkt of wordt verzwakt binnen een organisatie. Dit is voor de politie een relevant gegeven en tevens de aanleiding om in te stemmen met het onderzoek, namelijk handvatten aangereikt te krijgen waarmee het integriteitsbeleid verder kan worden aangescherpt. Hiermee krijgt de politie meer mogelijkheden om 'aan de voorkant' te zitten en minder te maken krijgt met integriteitsschendingen.

In het huidige onderzoek wordt gekeken naar persoons-, werk- en omgevingsdeterminanten om (niet-)integer gedrag van medewerkers te verklaren. Voor het huidige onderzoek is gewerkt vanuit een sociaalpsychologische invalshoek. Het onderzoek richt zich niet op een specifieke vorm van integriteit, maar op politieke integriteit in het algemeen, zowel bij executieve als niet-executieve medewerkers. Het onderzoek heeft als doel inzichtelijk te maken welke determinanten binnen de politie invloed hebben op de mate van integer handelen. Daarvoor is noodzakelijk om te weten in welke mate de politiemedewerkers integer handelen. De volgende onderzoeksvragen zijn daartoe gesteld:

1. In welke mate handelen Nederlandse politiemedewerkers integer?
2. Welke factoren (persoon, werk en omgeving) bepalen de mate van (niet-)integer gedrag van politiemedewerkers?

3. Welke implicaties hebben de bevindingen voor het personeels- en integriteitsbeleid binnen de politie?

### **Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 bespreken we hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Daarna volgt een overzicht van de literatuur. Dit hoofdstuk eindigt met de literatuur die de basis vormt voor de survey – de afhankelijke en onafhankelijke variabelen – die vervat zijn in een conceptueel model. In hoofdstuk 3 laten we de geïnterviewde politiemedewerkers aan het woord om te vertellen over hun ervaringen in de politiepraktijk. Daarna volgen in hoofdstukken 4 en 5 de resultaten van het vragenlijstonderzoek onder een grote groep politiemedewerkers uit alle lagen van de organisatie. Hoofdstuk 6 bevat de beantwoording van de onderzoeksvragen



# 1. Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de methoden van onderzoek, dat gericht is op de factoren die van invloed – kunnen – zijn op het integer handelen. Het betreft een onderzoek dat grootschalig is opgezet en waarin we kwantitatieve en kwalitatieve methoden toepassen. Er zijn drie methoden toegepast. De eerste is deskresearch. In het bijzonder is de wetenschappelijke literatuur geraadpleegd om de determinanten van integer handelen te bepalen en die te vervatten in een conceptueel model. Via interviews zijn beelden uit de praktijk over het begrip integriteit bij de politie opgehaald. Door de interviews wordt duidelijk welke factoren volgens de geïnterviewden van invloed zijn op het al dan niet integer handelen. Daarnaast is een grootschalige survey uitgezet binnen de gehele politieorganisatie. Deze onderdelen worden hieronder nader uitgewerkt. We besluiten met een reflectie op het onderzoek en de zeggingskracht van de resultaten en conclusies.

## 1.1 Deskresearch

Er zijn veel wetenschappelijke artikelen geschreven over politie en integriteit. In het volgende hoofdstuk staat een bespreking van de relevante literatuur. Voor het conceptuele model dat de basis vormt voor het kwantitatieve deel van het onderzoek, zijn in totaal dertig artikelen meegenomen, waaronder literatuuronderzoeken, kwalitatieve onderzoeken (interviews en kwalitatieve analyse) en kwantitatieve onderzoeken (vragenlijsten en kwantitatieve analyse). Voor het overige hebben we zowel onderzoeken bestudeerd die gaan over integriteitsschendingen als meer beschouwende studies over integriteit.

## 1.2 Interviews

In de interviews is stilgestaan bij het onderwerp integriteit. De interviews geven kleur aan de bevindingen uit de wetenschappelijke onderzoeken en vormen een brug naar het kwantitatieve deel van het onderzoek. In de hierna te bespreken vragenlijst stond ook de vraag opgenomen of de respondent bereid was geïnterviewd te worden. Dat heeft een kleine honderd aanmeldingen opgeleverd. Hieruit zijn willekeurig veertig respondenten getrokken en benaderd via e-mail. Daarnaast hebben we via *snowball sampling* nog acht respondenten actief benaderd. In totaal zijn er 48 respondenten ge-



sproken.<sup>3</sup> De interviews vonden meestentijds online plaats en duurden gemiddeld een uur. Van elk interview is een schriftelijk verslag gemaakt. Aan de respondenten is anonimiteit toegezegd. Van de geïnterviewde respondenten hebben we hun functie genoteerd (zie onderstaand overzicht).

Tabel 1.1 – Aantal respondenten naar functie

Functie	Aantal
Operationeel Specialist	10
Senior	7
Bedrijfsvoering specialist	6
Operationeel Expert	6
Politievakbond	5
VIK	4
Generalist	2
Rijksrecherche	2
Overig (w.o. HRM)	6
<b>Totaal</b>	<b>48</b>

### 1.3 De uitgangspunten van de vragenlijsten

Op basis van de wetenschappelijke artikelen zijn de (mogelijke) determinanten van integer politiehandelen gegroepeerd naar thema: individuele determinanten, organisatiedeterminanten, managementdeterminanten en determinanten binnen de maatschappij in zijn geheel.

De resultaten zijn vervolgens vervat in een conceptueel model voor het kwantitatieve onderzoek (zie figuur 1). Het conceptuele model is vormgegeven vanuit een sociaal-psychologische invalshoek waarbij het uitgangspunt is dat gedrag, zoals niet-integer en integer handelen, tot stand komt door kenmerken van de persoon (bijv. persoonlijkheid) en de kenmerken van de situatie (bijv. organisatiecultuur). Bij de kernbegrippen uit het conceptuele model zijn – bij voorkeur gevalideerde – vragenlijsten gezocht en in het geval die er niet zijn, hebben we de vragen zelf gemaakt.

Bij het selecteren van de variabelen die meegenomen worden in het onderzoek moeten we helaas beperkend te werk gaan aangezien er grenzen zijn aan de lengte van de vragenlijst. Bovendien dienden van geïdentificeerde concepten ook bestaande gevalideerde vragenlijsten beschikbaar te zijn. Daardoor kan het zijn dat bepaalde concepten ondanks hun theoretische relevantie ontbreken in het model.

Gezien de conceptuele relevantie van honesty-humility en consciëntieusheid voor integriteit en integer handelen (Barends, 2020; Van Halderen & Van Gelderen, 2020) hebben we besloten om deze persoonlijkheidstrekken met een groter aantal items uit

3 Zie bijlage 3 voor de topiclijst.

te vragen om zo de betrouwbaarheid van deze schalen te waarborgen, terwijl we de overige vier HEXACO-persoonlijkheidstrekken met sterk ingekorte schalen hebben uitgevraagd. Daarbij is het van belang om te weten dat voor deze overige vier HEXACO-persoonlijkheidstrekken enig verlies aan voorspellende waarde verwacht kan worden (De Vries, 2013). De persoonlijkheidstrekken honesty-humility (integriteit) en consciëntieusheid zijn ieder met tien vragen vanuit de HEXACO-60 gemeten (De Vries et al., 2009). Deze eigenschappen zijn voorspellend voor integer handelen (Ash-ton & Lee, 2008). De overige vier persoonlijkheidstrekken (emotionaliteit, extraversie, verdraagzaamheid en openheid voor ervaringen) zijn allemaal met de vier vragen per persoonlijkheidstrek gemeten van de ‘Brief HEXACO inventory’ (De Vries, 2013).<sup>4</sup> Leiderschapsstijl is gemeten aan de hand van de dominantie-prestige schaal (Cheng et al., 2010). In deze vragenlijst beoordelen de respondenten hun leidinggevende op twee relevante leiderschapsstijlen, namelijk in hoeverre de leidinggevende gebruikmaakt van dominantie om invloed uit te oefenen (bijvoorbeeld medewerkers onder druk zetten) of juist gebruikmaakt van prestige (bijvoorbeeld door het geven van advies). Daarnaast hebben we twee *cultuurdimensies* van het team in kaart gebracht die relevant lijken voor integer politiehandelen. Allereerst is de transparantie in kaart gebracht. Transparantie is een onderdeel van de ethische cultuur van een team en omvat of de leider achter ethische problemen binnen het team komt en daar adequaat naar handelt. We hebben de transparantie-subschaal van ethische cultuur gemeten met de verkorte vragenlijst van drie items (DeBode et al., 2013; Kaptein, 2008). Bovendien is de sterkte van normen binnen het team gemeten met de *tightness-looseness*-schaal (Gelfand et al., 2011). Binnen *tight*-culturen gelden er strenge informele sociale normen waarbij het niet geoorloofd is voor leden om hiervan af te wijken. Binnen *loose*-culturen zijn er minder strenge sociale normen en wordt het ook meer geaccepteerd dat leden van sociale normen afwijken.

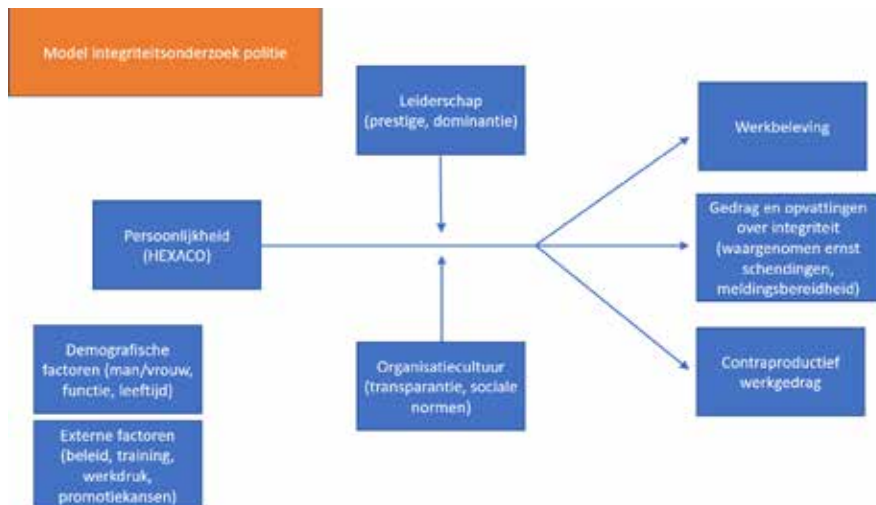
Daar waar in de psychologie redelijke overeenstemming is over de structuur van persoonlijkheid (De Vries et al., 2016), is er maar weinig gemeenschappelijke grond over de structuur van situaties (Hogan, 2009). Om deze reden hebben we ook uit de wel beschikbare vragenlijsten keuzes gemaakt. Zo is er bijvoorbeeld momenteel nog maar weinig overeenstemming over welke concepten allemaal onderdeel zijn van organisatiecultuur (Chatman & O'Reilly, 2016). We hebben dan ook de keuze gemaakt om enkel organisatiecultuurelementen te selecteren die theoretisch relevant zijn voor integer politiehandelen. Daarbij namen we tightness-looseness (Gelfand et al., 2011) mee. Dat omvat hoe strikt men binnen een team zich aan normen conformeert. Deze vorm van de druk vanuit de situatie of sterkte van de situatie is dan ook het mechanisme wat

4 Bij de HEXACO-60 worden de zes HEXACO-trekken met tien items per persoonlijkheidstrek gemeten. We hebben dus de volledige honesty-humility-schaal en consciëntieusheidschaal van deze vragenlijst gebruikt. Hetzelfde is het geval bij de schalen van de brief HEXACO inventory waarbij we de volledige schalen van vier items per persoonlijkheidstrek van emotionaliteit, extraversie, verdraagzaamheid en openheid voor ervaringen hebben gebruikt. Hierdoor waarborgen we de betrouwbaarheid en validiteit van alle zes schalen om persoonlijkheid te meten, maar uiteraard zal vanwege de beperkte lengte de betrouwbaarheid lager uitvallen van de vier korte schalen.

Barends et al. (2019) veronderstellen die uitgaan van de relatie tussen macht en honesty-humility op het uitbuiten van anderen. Bovendien hebben we de transparantie-sub-schaal van ethical culture (Kaptein, 2008) meegenomen. Deze schaal geeft aan hoe waarschijnlijk men het acht dat misstanden achterhaald worden binnen het team en dat daar adequaat op wordt gereageerd. Eerder onderzoek heeft ook laten zien dat ethical culture en honesty-humility beide een unieke voorspellende waarde hadden in het wangedrag van werknemers (De Vries & Van Gelder, 2015).

Bovendien blijkt dat er vaak naar leidinggevendens wordt gewezen als een belangrijke factor voor gedrag binnen de politie (Kleinig, 2001) en hun invloed op de cultuur van een organisatie. Een organisatiecultuur heeft omgekeerd ook een sterke invloed op de gedragingen en handelingen van werknemers. In 2006 beargumenteren Klockars en collega's: *'Het fenomeen integriteit rijkt verder dan alleen het individu. Corruptie en integriteit zijn organisatieproblemen.'* Een organisatie waarbij niet-integer gedrag wordt beloond, zal veel 'rotte appels' tussen de medewerkers vinden.

Er is daarom voor gekozen om ook aan leiderschap aandacht te besteden. Hierbij hebben we ook weer een keuze moeten maken uit de wildgroei van leiderschapsstijlen aangezien bijvoorbeeld in de periode tussen 2013 en 2018 in totaal 658 verschillende leiderschapsstijlen zijn onderzocht in de wetenschappelijke literatuur (Kleefstra, 2019). We hebben dan ook gekozen voor het overkoepelende dominance-prestige model van leiderschap (Maner & Case, 2016; Van Vugt & Smith 2019) waarin wordt uitgevraagd in hoeverre de leidinggevende invloed uitoefent via dominantie (bijv. dwang) en via prestige (bv. fungeren als rolmodel). Deze twee leiderschapsstijlen zijn overkoepelend aan de verschillende meer specifieke leiderschapsstijlen zoals charismatisch leiderschap, transformationeel leiderschap en taakgericht leiderschap.



Figuur 1 – Conceptueel model determinanten integer handelen politie

Voor de uitkomstvariabelen – ofwel de afhankelijke variabelen in het onderzoek die het lastige begrip ‘integriteit’ pogen te meten – is ervoor gekozen om de mate van integer politiehandelen onder meer te operationaliseren door middel van een aantal scenario’s waarin gedrag en opvattingen rondom integriteit centraal staan. Er is gekozen om op deze meer indirecte wijze niet-integer politie handelen te meten in plaats van dat we direct naar eerder gedrag rondom bijvoorbeeld omkoping hebben gevraagd, omdat dergelijke gevoelige onderwerpen minder goed met vragenlijsten gemeten kunnen worden.

Deze scenario’s zijn gebaseerd op eerder onderzoek naar integer politiehandelen (Klockars et al., 2007). Per scenario wordt een korte situatie geschetst rondom normovertredingen/plichtsverzuim van politiemedewerkers. We hebben in overleg met de politie een aantal van deze scenario’s herschreven om ze relevant en herkenbaar te laten zijn voor de huidige Nederlandse context aangezien een aantal situaties gedateerd aandedden of vooral relevant leken in de Amerikaanse context. Bovendien dienden de geschetste overtredingen in de scenario’s variatie in reacties op te roepen bij de respondenten om bruikbaar te zijn voor statistische analyses, waardoor we niet naar extreme overtredingen zoals het verkopen van informatie aan criminelen hebben gevraagd.<sup>5</sup>

Per scenario werd in lijn met eerder onderzoek (Vito et al., 2011) elk scenario beoordeeld aan de hand van drie vragen, elk met een vijfpunts bipolaire schaal. De respondent diende aan te geven in hoeverre hij/zij het gedrag in het scenario ernstig vond (1 = niet ernstig, 5 = zeer ernstig), of hij/zij dacht dat het gedrag in het scenario gezien werd als een normoverschrijding (1 = zeker niet, 5 = zeker wel). Met deze twee vragen brachten we dan ook de opvattingen van respondenten rondom integriteit in kaart. Bovendien vroegen we of de respondent dit gedrag zou melden (1 = zeker niet, 5 = zeker wel), waarmee we integer politiehandelen operationaliseerden.

Omdat het gedrag in de scenario’s gaat over hoe respondenten inbeelden zich te gedragen in bepaalde situaties, wilden we ook daadwerkelijke normovertredingen meten. Dit hebben we gedaan door het *contraproductief werkgedrag* van de respondenten in kaart te brengen aan de hand van de vragenlijst van Bennett en Robertson (2000; Nederlandse vertaling door De Vries et al., 2014). Deze vragenlijst wordt veelvuldig gebruikt in internationaal onderzoek naar wangedrag op het werk (bijv. Pletzer et al., 2019). In deze vragenlijst rapporteren respondenten de frequentie waarin zij zelf in het afgelopen jaar verschillende vormen van contraproductief werkgedrag hebben vertoond, zoals drugsgebruik tijdens werktijd of pestgedrag richting collega’s. Let hierbij op dat we dus naar normovertredingen vragen, maar op een mildere wijze dan wanneer we naar meer bijzondere vormen vragen, zoals ingaan op omkoping. Uiteraard zal

---

5 Ter nadere onderbouwing (validatie) is een extra analyse uitgevoerd. Als de samengestelde variabele voor contraproductief werkgedrag wordt genomen en wordt afgezet tegen de samengestelde variabele voor de scenario’s, is er een correlatie te zien van -0,278 (significant). Dit is een zwak verband, maar men zou voorzichtig kunnen stellen dat iemand die hoog scoort op contraproductief werkgedrag de scenario’s als minder ernstig (-0,250) beschouwt, en minder snel melding hiervan maakt (-0,264). Een aantal scenario’s die veel op elkaar leken is geschrapt. Dat heeft dus invloed op de betrouwbaarheid van deze afhankelijke variabele aangezien die dus wat beperkter zal zijn.

er enige mate van sociaalwenselijke antwoorden ervoor zorgen dat de resultaten op de contraproductief werkgedrag-vragenlijst een onderschatting vormen van de daadwerkelijke prevalentie van dit gedrag. Desondanks blijkt uit eerder onderzoek dat de contraproductief werkgedrag-vragenlijst een valide meting van dit concept is en dat de soms veronderstelde paradox dat mensen die aangeven dit meer te doen 'eerlijker' zijn dan respondenten die aangeven nooit of in mindere mate dergelijk gedrag te vertonen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat er een significante en positieve zelf-ander overeenstemming is tussen zelfrapportages van contraproductief werkgedrag zoals weergegeven door collega's (Berry et al., 2012). Waarbij dus blijkt dat respondenten die aangeven zelf vaker dergelijk contraproductief werkgedrag te vertonen, dat hun omgeving dat ook vindt. Een voordeel van de combinatie van de contraproductief werkgedrag-vragenlijst en de 'integriteitsscenario's' is, dat wanneer we een significante correlatie tussen de twee vinden, we er wat meer van uit kunnen gaan dat het gedrag in de scenario's ook samenhangt met daadwerkelijk gedrag.

Naast contraproductief werkgedrag en integer politiehandelen is *werkbeleving* ook als een uitkomstmaat meegenomen. Deze uitkomst is meegenomen om na te gaan in hoeverre de gekozen voorspellers specifiek gerelateerd zijn aan integriteitsuitkomsten, in plaats van generiek gerelateerd te zijn aan ook andere vanuit een organisatie gezien wenselijke uitkomsten. Door naar werkbeleving te kijken zijn we in staat om een dergelijke dissociatie te achterhalen. Voor werkbeleving is gebruikgemaakt van de vragenlijst van de Medewerkersmonitor politie (Schouten & Nelissen). De onderwerpen en vragen daarin zijn gebaseerd op het Job Demands-Resources (JD-R)-model. In het rapport van de Medewerkersmonitor 2018 zijn de vragen terug te vinden (soms met een kleine aanpassing).<sup>6</sup>

#### 1.4 Survey

Op basis van het conceptuele model is het instrumentarium ontwikkeld, een vragenlijst die alle relevante onderwerpen dekt. Een prototype hiervan is getest onder 100 politiemedewerkers. Na twee herinneringen was de respons slechts 5%. Dat was de aanleiding tot twee aanpassingen: de vragenlijst is fors ingekort<sup>7</sup> en in plaats dat de uitnodigingsmail vanuit de Vrije Universiteit naar de respondenten werd verstuurd, zou de korpschef die versturen. Dit om de herkenbaarheid onder de politiemedewerkers te vergroten (politiemail) en om de urgentie van het onderwerp te onderstrepen. Uiteindelijk is uit naam van een directeur van de staf van de politie de mail verstuurd, omdat de korpschef enkel bij zeer speciale gelegenheden een mail van deze grote getalen verstuurt uit zijn naam.

De politiemedewerkers kregen een e-mail met daarin de strekking van het onderzoek en een link naar de vragenlijst. Alvorens zij de vragen te zien kregen, moesten zij *in-*

<sup>6</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-849133.pdf>.

<sup>7</sup> Zo gebruiken we in deze pilot de HEXACO-60 om alle zes persoonlijkheidstrekken te meten in plaats van de samengestelde schaal gebruikt in het hier gerapporteerde onderzoek.

*formed consent* geven.<sup>8</sup> Daarna konden zij anoniem hun antwoorden geven. De survey is uitgezet in een periode waarin geen COVID-maatregelen golden, omdat er anders vermoedelijk geen representatief beeld zou kunnen worden geschetst van (het werk en de opvattingen van) de respondenten.

Het streven was om in alle geledingen van de politieorganisatie de survey te houden. Zowel executieve als niet-executieven, van aspirant tot commissaris zijn om die reden in het onderzoek betrokken. Er is een random steekproef van 10% getrokken uit het totale personeelsbestand van de politie. In totaal hebben 6.000 politiemedewerkers per e-mail een vragenlijst gehad. De respons na twee weken was laag, namelijk 10%. Er is een herinnering verstuurd, die nog eens 300 volledig ingevulde vragenlijsten opleverde. De respons was en bleef 15%. De politie wilde geen tweede herinnering versturen, omdat het te belastend zou zijn voor de organisatie, gezien COVID-19, rellen, onderbezetting door ziekte, overwerk e.d.

In hoofdstuk 4 maken we voor een aantal variabelen (o.a. geslacht, leeftijd, eenheid) een vergelijking met het totale personeelsbestand van de politie (ongeveer 61.000 personen ten tijde van de steekproeftrekking) om te bepalen of er groepen respondenten onder- of oververtegenwoordigd zijn in dit onderzoek.

## 1.5 Reflectie op het onderzoek

Niet eerder is er binnen de Nederlandse politie zo'n omvangrijk onderzoek uitgevoerd naar factoren die integer handelen van medewerkers – executief en niet-executief – kunnen beïnvloeden. Het is positief dat de politie zich door onafhankelijke onderzoekers 'in de keuken laat kijken'.

De interviews geven kleuring aan het onderzoek en de bevindingen uit de wetenschappelijke literatuur. Ook laten de interviews een discrepantie zien tussen beleving en de kwantitatieve meting. De interviews sluiten beter aan op eerder uitgevoerde meer kwalitatieve onderzoeken in het verleden, dan bij de meer cijfermatige bevindingen uit de vragenlijst die gebruikt is in dit onderzoek. Bij de analyse gaan wij hier nader op in.

De interviews zijn niet representatief. Dat is onmogelijk gezien de kleine groep geïnterviewden afgezet tegen het totale personeelsbestand van de politie. We moeten dus als onderzoekers voorzichtig zijn met het presenteren van de resultaten uit de interviews. Het zijn persoonlijke verhalen en ervaringen uit de politiepraktijk. Sommige waren positief, andere niet en enkele ronduit kritisch. Op basis van de gehouden interviews kunnen we niet zeggen dat alleen de respondenten hebben gereageerd die het onderzoek wilden gebruiken om anoniem hun beklag te doen over een leidinggevende of de organisatie. Er waren zeker ook mensen bij die positief waren en het onderzoek naar de integriteitscultuur binnen de politie ondersteunden.

De respons is met 15% misschien wat aan de lage kant laag, maar wel gangbaar wanneer er surveys door externe instanties (zoals de VU en Verinorm) binnen een organi-

---

8 Zie bijlage 2 voor de uitnodigingsmail en het informed consent en de vragenlijst.



satie worden gedaan.<sup>9</sup> Niettemin zijn er 900 volledig ingevulde vragenlijsten beschikbaar voor analyses. We kunnen niet inschatten wat het effect zou zijn geweest als we een tweede (en derde) herinnering gestuurd zouden hebben en dat de e-mail op ons verzoek aan de medewerkers door de korpschef verzorgd was. De algemene ervaring is in elk geval dat herinneringsberichten altijd tot een hogere respons leiden. We kunnen met andere woorden niet zeggen dat we een representatief onderzoek hebben gedaan binnen de gehele politie. De resultaten en de conclusies zijn illustratief en richtinggevend.

---

9 <https://www.smartsurvey.co.uk/blog/what-is-a-good-survey-response-rate>

## 2. Literatuurverkenning

Er zijn veel wetenschappelijke artikelen geschreven over politie-integriteit. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste inzichten uit de literatuur. Daarbij starten we met een aantal wetenschappelijke artikelen, om het onderwerp integriteit goed neer te zetten, af te bakenen en verder in te kaderen. Het hoofdstuk eindigt met een overzicht van de kernthema's uit de 26 artikelen die in gezamenlijkheid de basis vormen voor de survey.

### 2.1 Integriteitsopvattingen binnen de politie

In 2005 publiceren Huberts en Naeyé op basis van Nederlandse onderzoeken een overzichtsstudie naar politieke integriteit. Hierin vatten ze de tot dan verzamelde kennis samen en wordt er kort gereflecteerd op het integriteitsbeleid van de politie. De overzichtsstudie neemt ook de resultaten uit de survey in het onderzoek van Lasthuizen, Huberts en Kaptein (2004) mee. Lasthuizen et al. hebben integriteitsopvattingen onder politiemedewerkers gemeten. Zo blijkt dat er sprake is van een gedeelde 'politiemoraal' onder politiemedewerkers: ongeacht factoren, zoals geslacht en functie, denken politiemedewerkers vaak hetzelfde over de aanvaardbaarheid en onaanvaardbaarheid van integriteitsschendingen. Er bestaan echter wel vragen over de normstelling met betrekking tot niet-integer gedrag, zeker met betrekking tot gedrag in de privésfeer. Waar de voorbeeldfunctie ophoudt en de privésfeer begint, ervaren politiemedewerkers als onduidelijk. Daarnaast vinden de onderzoekers een aantal verbanden tussen korps- en omgevingskenmerken en de omvang van niet-integer gedrag. Zo hangen bepaalde aspecten van leiderschap (o.a. vertrouwen, striktheid, voorbeeldgedrag) samen met het verminderen van niet-integer gedrag. Een goede werksfeer en vertrouwen tussen collega's hangt samen met het beperken van integriteitsschendingen. Ook een duidelijk begrensde integriteitsbeleid is van invloed op het aantal integriteitsschendingen. Huberts en Naeyé (2005) geven aan dat meer aandacht voor een effectiever integriteitsbeleid nodig blijft en dat er behoefte is aan duidelijkere regels.

In 2012 heeft Huberts verschillende integriteitsdefinities geanalyseerd en samengevoegd in acht hoofdtypes. Elk type legt de nadruk op een ander kenmerk. Definities binnen het type '*heelheid*' zien integriteit als consistent, coherent en consequent zijn. Zeggen wat je denkt en uitvoeren wat je zegt (Musschenga, 2004). Bij '*passend in de omgeving*' wordt nadruk gelegd op het geïntegreerd zijn in zijn of haar omgeving. Voor organisaties richt dit zich op het gevoelig zijn voor sociale kwesties en het bereid zijn om verantwoording af te leggen (Kaptein & Wempe, 2002). *Professionele verantwoorde-*

*lijkheid* is het type definitie dat integriteit ziet als het zorgvuldig, betrouwbaar en efficiënt uitvoeren van je taken als professional (Karssing, 2002). Bij *morele reflectie* staat het bewust zijn van waarden en normen, daarnaar handelen en bereid zijn verantwoording af te leggen centraal. In *verbintenis met specifieke waarden* wordt morele reflectie als te breed gezien en staan alleen bepaalde waarden en normen centraal, bijvoorbeeld eerlijkheid. Definities die zich richten op de regelgeving vallen onder *overeenstemming met wet en regel*. Bij *overeenstemming met geldende morele waarden en normen* is integriteit het handelen volgens de heersende waarden, normen en regels. Dit is dus breder dan alles wat er in regels is vastgelegd (Brenkert, 2004). Huberts onderscheidt een laatste type definitie als *exemplarisch ideaal gedrag*. Deze visie ziet integriteit als een ideaalbeeld. De diverse visies geven de complexiteit van het begrip integriteit weer.

Als het gaat om ernstopvattingen is het in 2006 gepubliceerde onderzoek van Bree en Lasthuizen relevant. Het gaat om een onderzoek naar integriteit bij het regiokorps Zaanstreek-Waterland. Uit het onderzoek blijkt dat de gedragingen die behoren tot de categorie conflicterende nevenfuncties of privécontacten als minst ernstig worden beschouwd. Uit de resultaten blijkt dat weinig spreiding bestaat van de ernstopvattingen onder de respondenten, daarom wordt geconcludeerd dat sprake is van een gemeenschappelijke ernstmoraal. Er bestaat een positieve samenhang tussen de ernstopvatting van respondenten en het ethisch bewustzijn van hun werk- en privéomgeving. Ook tussen de ernstopvatting van politiemedewerkers en de verwachte ernstopvatting van de korpsleiding bestaat een positieve samenhang. Bovendien werd duidelijk dat de meldingsbereidheid lager ligt dan de score van de ernstopvatting.

## 2.2 Het denken over integriteit binnen de politie in vergelijkend perspectief

Huberts, Lamboo en Punch voeren in 2003 een onderzoek uit dat integriteit onder Nederlandse politiemedewerkers vergelijkt met Amerikaanse politiemedewerkers. De studie maakt deel uit van een groter internationaal onderzoek onder leiding van Klockars, een bekende onderzoeker op het gebied van politieke integriteit. Klockars ontwikkelde een vragenlijst om politie-integriteit te meten, die Huberts, Lamboo en Punch in hun studie gebruiken. Later wordt de vragenlijst van Klockars en Ivković (2004) internationaal een van de bekendste methodes om politieke integriteit te meten (Ivković & Habersfeld, 2019). Uit het onderzoek van Huberts et al. komt naar voren dat Nederlandse politiemedewerkers strikter denken over integriteitsnormen en waarden en eerder integriteitsschendingen melden dan Amerikaanse politiemedewerkers.

## 2.3 Integriteit en persoonlijkheidskenmerken

Integriteit is een belangrijk thema op de werkvloer en kan niet los worden gezien van de mensen die er werken. In deze context heeft Barends (2020) onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidseigenschap *Honesty-Humility*. *Honesty-Humility* wordt in het Nederlands vertaald naar de term 'integriteit' (De Vries et al., 2009). *Honesty-Humility* is theoretisch en empirisch gerelateerd aan integriteit (Barends, 2020). Cross-cultureel

onderzoek heeft aangetoond dat integriteit één van de basis persoonlijkheidstrekken is (Ashton et al., 2004), waarbij de overige vijf persoonlijkheidstrekken emotionaliteit, extraversie, verdraagzaamheid, consciëntieusheid en openheid voor ervaringen zijn. Deze zes persoonlijkheidstrekken staan tezamen bekend als het HEXACO-model van persoonlijkheid (Ashton & Lee, 2007). Integriteit omvat individuele verschillen in de mate waarin mensen rechtvaardig, oprecht, bescheiden en gevoelig voor status en luxe zijn (Ashton & Lee, 2007).

Barends (2020) bracht de verschillende conceptualisaties van integriteit die voorhanden zijn in de wetenschappelijke literatuur in kaart, zoals eerlijkheid (Butler & Cantrell, 1984), handelen in overeenstemming met eigen principes (Schlenker, 2008) en consistentie tussen woord en daad (Palanski & Yammarino, 2007). Bij al deze conceptualisaties zocht hij vragenlijsten om deze te operationaliseren. Door middel van een statistische analyse, genaamd extensie-analyse, werden al deze integriteitsconcepten binnen het HEXACO-persoonlijkheidsmodel geplaatst. Daaruit bleek dat *Honesty-Humility* de morele kant van integriteit omvat (rechtvaardigheid, eerlijkheid, et cetera) en de persoonlijkheidstrekket consciëntieusheid de meer moreel neutrale kant (dus regels naleven, beloftes nakomen).<sup>10</sup> Personen met een lage score op *Honesty-Humility* zullen eerder gaan voor hun eigen gewin (door anderen uit te buiten). Degenen die hoger scoren op *Honesty-Humility* zullen eerder samenwerken voor een algemeen doel (Ashton & Lee, 2007).

*Honesty-Humility* als persoonlijkheidseigenschap is van belang in situaties waarin de mogelijkheid bestaat dat anderen uitgebuit worden (De Vries et al., 2016; Zettler et al., 2020). Uitbuiting kan voorkomen in die functies waarbij mensen een grote invloed kunnen uitoefenen op de medewerkers en de organisatiecultuur. Zo vonden Barends et al. (2019) in experimenteel onderzoek aan de hand van economische spellen een modererend effect van macht op deze relatie. In het geval dat iemand laag scoort op *Honesty-Humility* waarbij diegene daarbovenop ook beschikt over absolute macht, zorgt dit voor meer uitbuiting van anderen. Wanneer deze macht vermindert, vermindert ook het effect van *Honesty-Humility* op uitbuiting waardoor uitbuiting minder vaak voorkomt. Barends et al. suggereren dan ook dat het belangrijk is dat *checks-and-balances* belangrijk zijn, wanneer sprake is van mensen in een machtspositie. Op deze wijze wordt de macht die zij hebben aan banden gelegd en het misbruik van macht verminderd.

*Honesty-Humility* blijkt daarnaast de sterkste voorspeller te zijn van *workplace deviance*, of zoals in dit rapport aangeduid met de term contraproductief werkgedrag, wat neerkomt op ongewenst gedrag op het werk, waarbij mensen die laag scoren op deze persoonlijkheidstrekket sneller de regels van de organisatie overtreden en de organisatie in zijn geheel kan schaden (Pletzer et al., 2019). Niet alleen is de persoonlijkheidseigenschap *Honesty-Humility* uitbuiting van anderen, maar dit vormt ook een belangrijke indicatie voor seksueel grensoverschrijdend gedrag (Zettler et al., 2020).

---

10 Consciëntieusheid is de mate waarin mensen ordelijk, ijverig, perfectionistisch en bedachtzaam zijn.

## 2.4 Onderzoeken op het gebied van politie en integriteit

In 1999 wijst de Commissie politie en Wetenschap het integriteitsvraagstuk bij de politie aan als thema waarnaar meer wetenschappelijk onderzoek wenselijk is (Lasthuizen, Huberts & Kaptein, 2004). Nadien zijn er in Nederland enkele onderzoeken uitgevoerd naar integriteit of naar onderwerpen die daarmee samenhangen binnen de politie. In deze paragraaf behandelen wij de bestaande onderzoeken, onder meer over de aard en/of omvang van integriteitsschendingen en de oorzaken daarvan.

### 2.4.1 *Verskillende soorten onderzoeken naar integriteit*

Lamboog, Lasthuizen, Huberts, en Kaptein publiceren in 2002 een artikel waarin aan de hand van eerder onderzoek verschillende aspecten van integriteit bij de politie worden behandeld. Er worden vier verschillende soorten onderzoek besproken: (i) onderzoek naar de opvattingen/standpunten van politiemedewerkers over de aanvaardbaarheid van integriteitsscenario's, (ii) onderzoek naar het oordeel van politiemedewerkers over de mate waarin de praktijk afwijkt van hun normen en waarden, (iii) repressieve onderzoeken naar schendingen die feitelijk plaatsvinden en (iv) onderzoek naar het beleid dat door de korpsen en de beleidsverantwoordelijke ministeries wordt gevoerd. Hieruit blijkt ten eerste dat het bij integriteitsschendingen om veel verschillende soorten gedrag gaat. Ten tweede valt het de onderzoekers op dat in onderzoek dat wordt gedaan naar integriteit sommige categorieën missen, zoals misbruik van informatie. Ten derde blijkt dat bij integriteitsonderzoek, dat binnen de politie gedaan wordt, veel verschillende gedragingen aan bod komen, zo gaat een deel van de interne onderzoeken over wangedrag in de vrije tijd. Ten vierde is het beleid over integriteit heel algemeen. Ten slotte kunnen conclusies getrokken worden over de verschillende vormen van niet-integer gedrag. Zo wordt corruptie sterk veroordeeld door medewerkers, hier is in zowel de wetenschappelijke als interne onderzoeken veel aandacht voor. Er blijkt nog geen duidelijk beeld te bestaan over de opvattingen van misbruik van bevoegdheden, ook intern wordt dit weinig onderzocht. Bovendien wordt duidelijk dat steeds meer aandacht komt voor het misbruiken van informatie, wat belangrijk is aangezien uit zowel het opinie- als interne onderzoek blijkt dat dit vaak voorkomt.

#### *VIK-onderzoeken*

Niet alleen de politieorganisatie en haar medewerkers zijn onderwerp van onderzoek. Ook de VIK-onderzoeken (interne onderzoeken, waarbij VIK staat voor Veiligheid, Integriteit en Klachten) zelf zijn, in opdracht van de korpschef, onder de loep genomen (Meershoek, Slagmolen & Smit, 2020; Mos, 2020). Hieruit bleek dat de verschillende VIK-afdelingen de disciplinaire onderzoeken op eenzelfde manier aanpakken en hierbij goed het onderzoeksproces en het protocol volgen. Niettemin zijn er ondanks de strakke regels van het protocol over de taken en de onderlinge omgang weinig duidelijke regels over de kwalitatieve aspecten van de onderzoeken. Zo werden grote verschillen gevonden bij de manieren van registratie van de meldingen, de relatie met het

bevoegd gezag, de omgang met de betrokkene en de manier van dossiervorming en afdoening. Ook de kwaliteit van de onderzoeken per eenheid wisselde. Verder duren dergelijke onderzoeken vaak te lang.

#### 2.4.2 *Een breed palet aan integriteitsschendingen*

De implicatie van een ruime definitie van (niet-)integer handelen is dat het palet aan integriteitsschendingen zeer divers is, stellen – ook – Lasthuizen, Huberts en Kaptein (2004). Er gelden immers tal van normen en waarden binnen de politieorganisatie. Sommige van die normen zijn sectorspecifiek, zoals overschrijdingen van de geweldsbevoegdheden, terwijl andere normoverschrijdingen ook voorkomen in andere sectoren, zoals pesten of intimidatie. Om deze diversiteit aan integriteitsschendingen te uniformeren, maken zij gebruik van een tiental typen integriteitsschendingen (zie tabel 2.1) die variëren van een lichte overtreding tot ernstige, strafbare feiten. Uit onderzoek van Lasthuizen, Huberts en Heres (2011) naar hoe integriteitsschendingen het beste kunnen worden gemeten, bleek dat een brede benadering van integriteitsschendingen bijdraagt aan een beter begrip ervan. Ook helpt het bij het vormen van een genuanceerd oordeel over de organisatie en maakt het specifieke aanbevelingen mogelijk.

Tabel 2.1 - De verschillende typen integriteitsschendingen

- Politiële corruptie
- Politiële fraude en diefstal
- Dubieuze giften en beloften
- Onverenigbare functies/activiteiten/contacten
- Misbruik van de geweldsbevoegdheid
- Misbruik van andere bevoegdheden
- Misbruik van (de toegang tot) informatie
- Omgangsvormen en bejegening
- Verspilling en wanprestatie
- Wangedrag in de vrije tijd

#### 2.4.3 *De aard en omvang van integriteitsschendingen*

In 2012 publiceren De Schrijver, Kolthoff, Lasthuizen, Van Parys en Devroe het Cahier Integriteit en deontologie waarin diverse onderzoeken een overzicht geven van politie-integriteit in Nederland en België. Een artikel van Lamboo (2012) naar disciplinaire onderzoeken dat is opgenomen in het Cahier geeft ook inzicht in de aard en omvang van politieke misdragingen. In het onderzochte jaar (2010), bleek de meerderheid, ongeveer twee derde, van de interne onderzoeken het gevolg van een melding vanuit de politie. Het aandeel burgerklachten lag in 2010 rond de 40%. Het veelgebruikte concept, ‘code of silence’, waarbij solidariteit onder politiemedewerkers zorgt voor het niet of minder melden van misstappen, nuanceert Lamboo. Er zijn immers veel interne meldingen. Lamboo geeft aan dat sinds de registratie van interne onderzoeken op lan-



delijk niveau een stijging heeft plaatsgevonden. Lamboo schrijft deze stijging van het aantal geregistreerde onderzoeken deels toe aan een strenger handhavingsbeleid.

Volgens Nelen en Kolthoff (2017) is het in kaart brengen van de omvang van integriteitsschendingen moeilijk. Er is namelijk sprake van een *dark number* omdat niet alle integriteitsschendingen die zich voordoen ook boven tafel komen. Huberts en Naeyé (2005) hebben aangetoond dat disciplinaire onderzoeken naar politiemedewerkers het meest werden verricht naar aanleiding van wangedrag in de vrije tijd (22%). Er bestond blijkbaar een discrepantie tussen de geldende normen en waarden onder werktijd en in vrije tijd, waarbij te denken valt aan alcohol- en drugsgebruik. Het minste aantal interne onderzoeken werd gestart vanwege corruptie (1,5%) en het aannemen van giften en kortingen (0,2%).

Uit cijfers van de politie in 2015 komt naar voren dat in totaal 1.153 integriteitsonderzoeken zijn uitgevoerd (meerdere onderzoeksvormen kunnen gekoppeld worden aan één incident), waarbij 126 politiemedewerkers (on)voorwaardelijk ontslag hebben gekregen (Politie, 2016). De reden voor ontslag betrof in twintig gevallen corruptie of het lekken van informatie. In de jaren die volgden, is het aantal integriteitsonderzoeken toegenomen (Politie, 2020c). Zo vonden er in 2019 in totaal 1.316 onderzoeken plaats, inclusief strafrechtelijke, met als gevolg dat 65 politiemedewerkers onvoorwaardelijk en 76 voorwaardelijk zijn ontslagen.

De meeste disciplinaire maatregelen hadden betrekking op het misbruik van bedrijfsmiddelen en de overtreding van interne regels, het minst kwamen financiële schendingen voor of dat politiemedewerkers ongepaste communicaties gebruikten (tabel 2.2).

Tabel 2.2 - Aantal disciplinaire maatregelen per categorie in 2019

	Aantal	%
Misbruik bedrijfsmiddelen en overtreding interne regels	81	26
Ongepaste gedragingen in privé sfeer	72	23
Lekken, misbruiken en/of achterhouden van informatie	68	22
Ongewenste omgangsvormen (in diensttijd)	31	10
Misbruik positie en belangenverstrengeling	17	6
Misbruik bevoegdheden	16	5
Misbruik geweldsbevoegdheid (niet conform Ambtsinstructie)	15	5
Financiële schendingen (werkgerelateerd)	6	2
Ongepaste communicatie (in diensttijd)	3	1
<b>Totaal</b>	<b>309</b>	<b>100</b>

### *Ernstige integriteitsschendingen*

In 2017 doen Nelen en Kolthoff onderzoek naar ernstige integriteitsschendingen binnen de politie, Douane, Koninklijke Marechaussee (KMar) en de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD) die in verband konden worden gebracht met de georganiseerde criminaliteit. Zij tonen aan dat de werknemers die werkzaam zijn binnen de onderzochte organisaties kunnen dienen als facilitators voor het uitvoeren van crimi-

nele activiteiten door de georganiseerde criminaliteit. Binnen de politie zijn tussen 2012 en 2016 184 integriteitsschendingen geregistreerd die verband houden met georganiseerde criminaliteit. Het betreft voornamelijk het lekken van informatie over lopende onderzoeken waardoor criminelen vervolging kunnen ontlopen en het onderhouden van ongewenste contacten met criminelen (al dan niet in combinatie). In veel integriteitsonderzoeken kan een integriteitsschending wel aannemelijk worden gemaakt, maar kan de link tussen de ambtenaar en georganiseerde criminaliteit niet goed worden onderbouwd, aldus de onderzoekers.

#### *Het lekken van informatie*

Smit et al. richten zich in 2019 op een specifieke vorm van integriteitsschendingen: het lekken van vertrouwelijke politie-informatie. Door middel van een dossierstudie analyseren zij de profielen van politiemedewerkers die vertrouwelijke informatie lekken en wat voor soort informatie wordt gelekt. Zij geven onder meer aan dat voornamelijk operationele informatie wordt gelekt, waaronder informatie over burgers, criminelen, objectinformatie (zoals kentekens) en tactische informatie (bijvoorbeeld wanneer een huiszoeking plaats zal gaan vinden).

#### **2.4.4      *Integriteitsschendingen in relatie tot een nader gedefinieerde groep***

##### *Normoverschrijding door aspiranten*

In 2021 is naar aanleiding van zorgen van docenten aan de politieacademie en de politievakbonden onderzoek gedaan naar het aantal en de ernst van normoverschrijdende incidenten door aspiranten binnen de politie (VIK Korpsstaf, 2021). Hierbij zijn vrijwel alle oriënterende, strafrechtelijke en disciplinaire onderzoeken in de periode 2016-2020 onderzocht. Het gaat dan zowel om onderzoeken die in de lijn door het bevoegd gezag zijn afgehandeld als om de onderzoeken die door de afdeling Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK) zijn uitgevoerd. In de onderzochte periode van vijf jaar bleken er 168 VIK-zaken te zijn geweest waarbij er sprake was van signalen en vermoedens van strafbare feiten en plichtsverzuim onder aspiranten. Het aantal zaken blijkt over de jaren heen stabiel te zijn, er is geen sprake van explosieve groei en de verhouding van het aantal bij een zaak betrokken aspiranten volgt de verhouding van het aantal aspiranten. Ook blijkt uit de absolute cijfers niet dat de zwaarte van de overtredingen over de jaren is toegenomen. Opvallend is wel dat de onderzoekers van het VIK en de docenten die geïnterviewd zijn wel aangeven dit gevoelsmatig wel terug te zien. Zij ervaren in een toenemende mate dat aspiranten meer individuele problemen hebben en hierdoor kwetsbaarder en minder weerbaar zijn. Daarnaast stellen de onderzoekers dat veel aspiranten moeite hebben met het feit dat de normen en waarden van de organisatie ook gaan gelden in een privéomgeving en dat hier dus voorbeeldgedrag wordt verwacht (VIK Korpsstaf, 2021).

### *Ex-werknemers*

Uit onderzoek van Heres et al. (2021) blijkt dat niet alleen de politiemedewerkers die daadwerkelijk in dienst zijn kwetsbaar zijn voor integriteitsschendingen. Ook ex-medewerkers die uit dienst zijn getreden lopen risico op het schenden van de integriteit in relatie tot hun oud-werkgever. Dit is vooral op het gebied van belangenverstrengeling wanneer er sprake is van vertrouwelijke informatie of wanneer er een beroep wordt gedaan op het netwerk dat vanuit het voormalige werk is opgebouwd. Vooral wanneer volgens ex-medewerkers sprake is van psychologische contractbreuk werkt dit integriteitsschendingen in de hand. Dit is vooral het geval bij medewerkers die weggaan vanwege PTSS, reorganisaties, conflicten en/of disciplinaire onderzoeken en strafontslag. Deze bevindingen impliceren dat deze risico's deels binnen de invloedssfeer van de politie liggen, omdat factoren zoals ethisch leiderschap en een hoog moreel bewustzijn in de organisatie risico verlagend werken (Heres et al., 2021).

## 2.5 **Aspecten die een rol spelen in relatie tot het integer handelen van politieagenten**

In het voorgaande staat al een aantal bouwstenen genoemd voor het conceptuele model. Zo blijken persoonlijkheidskenmerken van belang en kenmerkt het politiewerk en de politieorganisatie zich door bepaalde kenmerken die invloed uitoefenen op het al dan niet integer handelen. In deze paragraaf staan meer (inter)nationale artikelen centraal om factoren te determineren die aan de basis liggen van het conceptuele model, zoals persoonskenmerken, organisatiekenmerken, leiderschap, e.d.

### 2.5.1 ***Risicofactoren binnen het politiewerk en de werkfunctie***

Binnen de werkfunctie kunnen zich risico's voordoen op het gebied van het werk zelf en op het gebied van beroepsopvattingen, functie-uitoefening en bepaalde persoonskenmerken.

Als verklarende factor voor corruptie als vorm van niet-integer handelen wijst Miller (2014) op het feit dat de politie gebruikmaakt van activiteiten die normaal gesproken worden gezien als moreel onaanvaardbaar en in strijd met de mensenrechten, zoals dwangmiddelen en het afnemen van iemands vrijheid. Deze manier van handelen draagt weliswaar juist bij aan het borgen van de mensenrechten, maar kan er ook toe leiden dat het doel uiteindelijk de middelen heiligt. Dit noemt Miller noble cause-corruptie. Deze vorm kan doorslaan in corruptie door hebzucht en eigen gewin (idem: 168). Miller beschrijft vijf condities die bijdragen aan een dergelijke vorm van corruptie:

1. de noodzaak voor politieambtenaren om soms schadelijke methoden te normaliseren;
2. de hoge mate van discretionaire bevoegdheid en macht die door politieambtenaren wordt uitgeoefend in omstandigheden waarin nauwlettend toezicht niet mogelijk is;

3. de voortdurende interactie tussen politiefunctionarissen en corrupte personen die er belang bij hebben de politie te compromitteren en te corrumperen;
4. de noodzaak voor politieambtenaren om in moreel ambigue situaties discretionaire ethische beslissingen te nemen;
5. het functioneren van politieagenten in een omgeving waarin sprake is van gebruik van illegale drugs en grote hoeveelheden drugsgeld (idem: 169).

Een sleutelement in een integriteitssysteem voor politieorganisaties is een organisatiebreed, op inlichtingen gebaseerd, proces voor de beoordeling van ethische risico's. Dit omvat goede inlichtingen en een organisatiebreed ethisch risicobeoordelingsplan en de identificatie van risico's op corruptie, schendingen van rechten en ethisch wan-gedrag in de politieorganisatie (idem: 172-173).

### **Politiewerkzaamheden**

Politiewerk heeft een aantal vaste eigenschappen die de kans op integriteitsschendingen vergroten. Verschillende werkzaamheden worden meerdere malen genoemd, zoals het gebruik van geweld (2, 11), veel werk buiten het zicht van publiek (2, 4, 5, 25), in aanraking komen met criminaliteit, criminelen/wetovertreeders (2, 5, 11, 25) en discretionaire vrijheid (4, 5, 21, 25). Daarnaast wordt het zijn van een politieagent vaker een identiteit voor werknemers, wat een scheiding tussen privé en werk lastig maakt (25). Zoals ook hiervoor is benoemd in de individuele determinanten, speelt anomie (4) een rol bij integriteitsschendingen. Er zijn conflicterende rollen in de werkzaamheden van politiemedewerkers, zoals het willen zijn van een misdaadbestrijder, maar ook alles moeten doen volgens bureaucratische regels (25).

Wanneer het gaat om het handelen binnen de werkfunctie wordt gerefereerd aan anomie, moreel cynisme, dat het doel de middelen heiligt en de adoratie van criminelen.

### **Handelen binnen de werkfunctie**

Er worden verschillende determinanten genoemd die betrekking hebben op persoons-kenmerken binnen een werkfunctie.

**Opvattingen.** Meerdere artikelen omschrijven dat anomie (4, 26) bij politiemedewerkers een risicofactor is. Dit gebeurt wanneer de beroepsopvatting niet meer overeenkomt met de organisatie. Een agent kan bijvoorbeeld de opvatting hebben: dieven oppakken en zo veiligheid garanderen. Wanneer de organisatie veel bureaucratische regels heeft, kan het zijn dat de agent meer bezig is met het uitvoeren van administratieve taken. Er ontstaat dan een anomie. Moreel cynisme (5, 17, 25) is een andere determinant die nauw verbonden is met anomie. Onder politiemedewerkers ontstaat soms een pessimistische blik op de wereld en het rechtssysteem. Ze komen immers veelal in contact met mensen die zich niet aan de wet houden. Moreel cynisme wordt ook wel politiecynisme (16) genoemd. Door het verschil met de opvattingen en de

praktijk, kan er een 'het doel heiligt de middelen'-praktijk (2, 25) ontstaan. Deze redevatatie is een risico voor integriteit. Ook wordt er gesproken over een adoratie voor criminelen (25) als risicofactor.

**Functie.** Binnen uitvoerende (17, 18, 23, 26) functies lijken er meer integriteitsschendingen plaats te vinden. Ook lijken mannen (26) vaker integriteitsschendingen te begaan. Het is onduidelijk of ervaring en tijd in dienst invloed heeft op integriteit, hier spreken artikelen elkaar vaak tegen (5, 25, 26). Dit geldt ook voor het hebben van een migratieachtergrond (17). Het hebben van een hoog opleidingsniveau wordt gezien als een beschermende factor (10).

**Algemeen.** Het efficiënt (25) willen zijn komt naar voren als een risicofactor. Dit heeft ook te maken met de druk die wordt gevoeld. Wanneer de werkdruk hoog is, wordt het risico op integriteitsschendingen groter (6, 26). Dit geldt ook voor een gebrek aan support en een gebrek aan uitdaging of isolatie (6). In het algemeen wordt het niet scheiden van privé en werk als een risicofactor gezien (26). Wanneer dit wel lukt, wordt er gesproken over een beschermende factor (25).

Het politiewerk kenmerkt zich door selectie en scholing. Ook hier zijn bepaalde determinanten te onderscheiden die in relatie staan tot het integer handelen.

### Selectie en scholing

Selectie wordt als een belangrijk onderdeel gezien. Zo is een *ongeorganiseerd inwerktraject* een determinant (1), evenals het selecteren van medewerkers en leidinggevers die de *status quo ophouden* (4). Bijscholing is vervolgens een belangrijke beschermende factor (1, 3, 5, 16, 20, 22). Een strenge screening en selectieprocedure worden eveneens benoemd (9, 22). Vooral het selecteren op het dan al niet hebben van aantekeningen van eerder wangedrag (5).

#### 2.5.2 *Persoonlijkheidseigenschappen die een rol spelen in relatie tot het integer handelen van politieagenten*

In het eerdergenoemde onderzoek van Nelen en Kolthoff (2017) dat zich richtte op het ongeoorloofd informatie verstrekken aan de georganiseerde misdaad, worden verder diverse persoonlijkheidstrekken genoemd die dergelijke werknemers die lekken kenmerken. Zo kunnen ze worden getypeerd als mensen die slecht met beroepsmatige en privé tegenslagen om kunnen gaan, gedreven worden door een avontuurlijker bestaan en daarnaast beschikken over weinig zelfcontrole.

In het eveneens eerdergenoemde onderzoek door Smit et al. uit 2019 dat zich richt op het lekken van vertrouwelijke politie-informatie, zijn ook de door middel van een dossierstudie de profielen van politiemedewerkers die vertrouwelijke informatie lekken geanalyseerd. Zij geven een zestal profielen van politiemedewerkers, waaronder de onplettende medewerker en de geïntimideerde medewerker.

Recent onderzoek naar politieke integriteit richt zich op taakgerelateerd ongeoorloofd handelen (TOH). Taakgerelateerd ongeoorloofd handelen is een bepaalde vorm van integriteitsschending: *'het overtreden van regels en formele afspraken met het oogmerk te handelen op een manier die ten goede komt aan de politieke taakuitvoering'*. Van Halderen (2019) heeft hier onderzoek naar gedaan binnen de politie. Het gaat om integriteitsschendingen die worden gepleegd bij het uitvoeren van werkzaamheden die ogenschijnlijk op de korte termijn een gunstig effect hebben op de organisatie. Persoonlijk voordeel kan ook aanwezig zijn, maar heeft geen hoofdrol in TOH. Voor het onderzoek zijn interviews gehouden met politiemedewerkers, is een dossieranalyse uitgevoerd naar interne onderzoeken en zijn politiemedewerkers geobserveerd bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. TOH lijkt vooral voor te komen bij politiemedewerkers met alledaagse werkzaamheden en hangt samen met een sterke gedrevenheid bij het uitvoeren van de taak.

Van Halderen gaat ook in op verschillende factoren die lijken bij te dragen aan TOH. Zo zijn persoonlijkheidskenmerken zoals dominantie, prikkelbaarheid en een onbekommerdheid over potentiële negatieve consequenties in verband te brengen met TOH, omdat mensen met deze eigenschappen mogelijk te sterk of onnodig optreden in bepaalde situaties. Ook zijn emoties van invloed op TOH; empathie speelt bijvoorbeeld een rol omdat men te veel met het slachtoffer of de dader kan meeleven waardoor men ander gedrag gaat vertonen. Daarnaast kan het ervaren van frustratie of een slechter emotioneel welbevinden (zowel op privé- als op werkgebied) doorsijpelen naar de werkvloer.

Integriteit is een belangrijk thema op de werkvloer en kan niet los worden gezien van de mensen die er werken. In deze context heeft Barends (2020) onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidseigenschap *Honesty-Humility*. Cross-cultureel onderzoek heeft aangetoond dat integriteit één van de basis persoonlijkheidstrekken is (Ashton et al., 2004), waarbij de overige vijf persoonlijkheidstrekken emotionaaliteit, extraversie, verdraagzaamheid, consciëntieusheid en openheid voor ervaringen zijn. Deze zes persoonlijkheidstrekken staan tezamen bekend als het HEXACO-model van persoonlijkheid (Ashton & Lee, 2007).

Integriteit omvat individuele verschillen in de mate waarin mensen rechtvaardig, oprecht, bescheiden en gevoelig voor status en luxe zijn (Ashton & Lee, 2007). *Honesty-Humility* wordt in het Nederlands vertaald met de term 'integriteit' (De Vries et al., 2009). *Honesty-Humility* is theoretisch en empirisch gerelateerd aan integriteit (Barends, 2020). Barends (2020) bracht de verschillende conceptualisaties van integriteit die voorhanden zijn in de wetenschappelijke literatuur in kaart, zoals eerlijkheid (Butler & Cantrell, 1984), handelen in overeenstemming met eigen principes (Schlenker, 2008) en consistentie tussen woord en daad (Palanski & Yammarino, 2007). Bij al deze conceptualisaties zocht hij vragenlijsten om deze te operationaliseren, door middel van een statistische analyse genaamd extensie analyse, werden al deze integriteitsconcepten binnen het HEXACO-persoonlijkheidsmodel geplaatst. Daaruit bleek dat *Honesty-Humility* de morele kant van integriteit omvat (rechtvaardigheid, eerlijkheid, et cetera) en de persoonlijkheidstrekkens consciëntieusheid de meer moreel neutrale kant (dus

regels naleven, beloften nakomen).<sup>11</sup> Personen met een lage score op *Honesty-Humility* zullen eerder gaan voor hun eigen gewin (door anderen uit te buiten) en zullen diegene die hoger scoren eerder samenwerken voor een algemeen doel (Ashton & Lee, 2007). *Honesty-Humility* is vooral van belang in situaties waarin er de mogelijkheid is waarin anderen uitgebuit kunnen worden (De Vries et al., 2016; Zettler et al., 2020). Met name voor functies waarbij mensen een grote invloed kunnen uitoefenen op de medewerkers en de organisatiecultuur is deze persoonlijkheidstrekk van belang. Zo vonden Barends et al. (2019) in experimenteel onderzoek aan de hand van economische spellen een modererend effect van macht op deze relatie. In het geval dat iemand laag scoort op *Honesty-Humility* waarbij diegene daarbovenop ook beschikt over absolute macht, zorgt dit voor meer uitbuiting van anderen. Wanneer deze macht verminderd wordt, vermindert ook het effect van *Honesty-Humility* op uitbuiting waardoor dit minder voorkomt. Barends et al. suggereren dan ook dat het belangrijk is dat mensen met een hoge machtspositie genoeg *checks-and-balances* hebben zodat de macht die zij hebben, wordt gelimiteerd en het misbruik hiervan wordt verminderd.

*Honesty-Humility* blijkt daarnaast de sterkste voorspeller te zijn van *workplace deviance*, of zoals in dit rapport aangeduid met contraproductief werkgedrag, wat neerkomt op ongewenst gedrag op het werk, waarbij mensen die laag scoren op deze persoonlijkheidstrekk sneller de regels van de organisatie overtreden en de organisatie in zijn geheel kunnen schaden (Pletzer et al., 2019). Bovendien is *Honesty-Humility* gerelateerd aan een breed scala aan andere uitkomsten zoals uitbuiting van anderen en seksueel grensoverschrijdend gedrag (Zettler et al., 2020).

### **Persoonlijkheidseigenschappen: Ten behoeve van het model**

Persoonlijkheidseigenschappen worden in meerdere artikelen besproken. Verschillende eigenschappen van een autoritaire persoonlijkheid (4) komen terug zoals *arrogantie* (6), *een gevoel van exceptionalisme* (6) en *zelfoverschatting* (25). Ook wordt er gesproken over *charismatische* personen (17). Bij taakgerelateerd ongeoorloofd handelen (TOH), worden er specifiek HEXACO persoonlijkheidskernmerken genoemd (25). Taakgerelateerd ongeoorloofd handelen is 'het overtreden van regels en formele afspraken met het oogmerk te handelen op een manier die ten goede komt aan de politieke taakuitvoering'. (Van Halderen, 2019). Van Halderen benoemt de volgende HEXACO-eigenschappen: *Conscientiousness* (negatieve zijde voor integriteitsschendingen in het algemeen, positieve zijde voor TOH), *Honest-Humility* (negatieve zijde), *Agreeableness* (negatieve zijde) en *Emotionality* (negatieve zijde) (25). Het hebben van *weinig zelfcontrole* (4, 8, 17, 20) en *impulsiviteit* (4) komen verder nog aan bod bij persoonlijke kenmerken. In een artikel worden deze eigenschappen ook wel samengevat als een *hang naar avontuur* (17). Een hoog morele ontwikkeling wordt verder gezien als een beschermende factor (13).

11 Consciëntieusheid is de mate waarin mensen ordelijk, ijverig, perfectionistisch en bedachtzaam zijn.

### 2.5.3 *Persoonlijke omstandigheden*

Naast persoonlijkheidseigenschappen spelen ook, zoals onder meer uit het onderzoek van Heres et al. (2021) naar voren komt, persoonlijke omstandigheden een rol. Ook de omstandigheden kunnen een persoon kwetsbaar maken voor integriteitsschendingen. Zo kan de eventuele partner een rol spelen.

#### **Persoonlijke omstandigheden**

Drie persoonlijke omstandigheden komen meerdere malen naar voren als determinanten voor politie-integriteit. Als eerste (problemen met) liefdesrelaties op het werk maar ook in het privéleven (6, 17, 19, 26). Daarnaast komen financiële problemen naar voren, zoals problemen rondom hypotheek (19, 26). Als laatste komt naar voren dat gezondheidsproblemen (19) een risicofactor vormen. Vooral PTSS wordt gezien als een risicofactor.

### 2.5.4 *Organisatiekenmerken die een rol spelen in relatie tot het integer handelen van politieagenten*

Etile, et al. (2014) analyseren het verband tussen organisatorische en omgevingsfactoren bij politieel wangedrag. Uit hun onderzoek blijkt dat de bepaalde organisatiekenmerken wangedrag kunnen voorspellen, namelijk:

1. organisatiegrootte;
2. de aanwezigheid van een voltijdse eenheid interne zaken;
3. bijscholing (2014: 103)

Formalisering, ruimtelijke differentiatie, organisatorische grootte, praktijkopleiding en opleidingsnormen zijn volgens dit onderzoek geen significante voorspellers. De enige omgevingsvariabele die wangedrag van de politie beïnvloedt is het percentage geweldsdelicten. Dit is in lijn met de Ecological Theory of Patrol van Klinker, die stelt dat de structuur van de lokale gemeenschap waarin een politieagent patrouilleert, bepalend is voor de manier waarop hij of zij het werk benadert. politieagenten zijn het meest geneigd tot wangedrag in gemeenschappen met relatief veel illegale activiteiten (idem: 103-109). Etile et al. (2014) noemen toezicht als een doeltreffend middel om wangedrag van politieagenten terug te dringen. Volgens dit onderzoek spelen organisatorische in plaats van omgevingsfactoren een belangrijke rol bij het verklaren van wangedrag bij de politie en dus kunnen politieafdelingen constructieve beleidsinitiatieven nemen om wangedrag te verminderen (idem: 117-120).

#### **Eigenschappen organisatie**

Meerdere artikelen rapporteren de grootte van de politie-eenheid als determinant, maar hier is geen consensus over (3, 10). Eén artikel rapporteert *een grote proportie*



*mannen* (16) als determinant voor integriteitsschendingen. Daarnaast komen *groepsdruk* (4, 2), *slechte promotiemogelijkheden* (17), *hoge werkdruk* (17), *hoge prestatiedruk* (25) en *een gebrek aan waardering* (17) voor. Wanneer er in een bepaalde eenheid *meerdere integriteitsschendingen* (24) worden begaan, heeft dit een negatief effect op integriteit. Dit geldt ook voor de *gedeelde moraal over integriteitsschendingen* (13, 25, 30). Als blijkt dat collega's integriteit niet hoog opnemen, geldt dat de gedeelde norm lager wordt ingeschat.

Er zijn ook beschermende factoren zoals het centraal staan van integriteit binnen een organisatiecultuur (4) of een sterk ethisch klimaat (5). Eén artikel rapporteert dat etnische representativiteit binnen een organisatie integriteit verhoogt (6)

### 2.5.5 *Leiderschap*

Huberts, Kapitein en Lasthuizen doen in 2007 onderzoek naar het verband tussen drie aspecten van leiderschap en negen typen integriteitsschendingen binnen de Nederlandse politie. Alle drie de aspecten van leiderschap (rolmodel, strengheid en openheid) blijken een significante invloed te hebben op het gedrag van de politieagenten. De onderzoekers concluderen dat een combinatie van de drie aspecten van leiderschap zorgt voor de meest effectieve aanpak van integriteitsschendingen binnen de politie.

Een andere overzichtsstudie in het Cahier is een artikel van Van Tankeren en Van Montfort (2012). Zij onderscheiden op basis van casestudies in vier Nederlandse politiekorpsen een aantal instrumenten die bijdragen aan de effectiviteit van het integriteitsbeleid. Ook hier wordt aandacht geschonken aan het thema leiderschap. Als instrumenten worden genoemd: ethisch leiderschap, dilemmatrainingen, een gedragscode en het leren van incidenten. Met de inzet van deze instrumenten ging het integriteitsbeleid, wat tot dan toe vooral een nalevingsstrategie was, meer in de richting van een stimuleringsstrategie waarbij de intrinsieke motivatie van de medewerkers werd bevorderd. De auteurs concludeerden dat deze factoren te weinig werden aangetroffen bij de (toenmalige) 26 politiekorpsen. Na de reorganisatie van de politie in 2013 zijn er nog enkele onderzoeken uitgevoerd (o.a. Van den Brink et al., 2015; Nelen & Kolthoff, 2017; Smit et al., 2019; Van Halderen, 2019). In het onderzoek van Van den Brink et al. (2015) is het morele redeneren en handelen van politiemedewerkers tegen het licht gehouden. Aan de hand van drie casussen hebben 89 politiemedewerkers in vijftien focusgroepen aangegeven hoe zij in die bepaalde casus zouden handelen. Om die resultaten te verifiëren is vervolgens een grootschalig vragenlijstonderzoek gehouden onder Nederlandse politiemedewerkers. De onderzoekers onderscheiden vier factoren die van invloed zijn op het moreel vermogen van politiemedewerkers: (1) de invloed van de omgeving en het publiek; (2) de druk die van collega's dan wel van de groep uitgaat; (3) het effect dat de organisatie en leidinggevende heeft en (4) de rol van persoonlijke ervaringen.

Van Halderen (2019) wijst naast andere factoren eveneens op leiderschap als een factor die een rol speelt bij taakgerelateerd ongeoorloofd handelen (TOH). Zo is autoritair leiderschap, directief leiderschap, te relateren aan TOH. Dit is het geval wanneer een

leidinggevende niet het goede voorbeeld laat zien of aanstuurt op dit gedrag (expliciet), en wanneer de leidinggevende mild reageert op andere schendingen van de regels of dit oogluikend toestaat (impliciet).

### **Leiderschap**

Meerdere artikelen gaan in op het leiderschap binnen management. Zo wordt een *autoritair leiderschap* genoemd als een risicofactor (25). Ook management gebaseerd op *resultaten, niet op emoties* heeft een negatieve impact (25). Dit hangt samen met een *bedrijfsmatige focus* (25), met *beloningssystemen* (25) die het risico op een hoge *prestatie- en werkdruk* onder medewerkers vergroten. Verder leidt de *afwezigheid van financiële middelen* binnen een politieorganisatie tot een verhoogd risico op integriteitsschendingen (25). Er ontstaat dan een anomie tussen de doelen en de beschikbare middelen (25). Daarnaast wordt een beperkt zicht op *privélevens* van medewerkers benoemd als determinant (17). Ten slotte vormen *reorganisaties* een risicofactor (17,25).

Voorbeeldgedrag onder leidinggevend en rolmodellen zijn beschermende factoren (5, 25, 26). Het is daarom ook belangrijk dat er goede mentoren worden gekozen (9). Door *voorbeeldleiderschap* en *integriteitsleiderschap* wordt het aantal integriteitsschendingen dat door de medewerkers wordt waargenomen, beperkt (28). De werking hiervan is vaak indirect, namelijk via het morele oordeel van medewerkers zelf en de ethische cultuur. Het morele oordeel van medewerkers wordt beïnvloed door ethisch leiderschap en heldere normen en regels over de omgang met elkaar en organisatie-middelen. Andere beschermende factoren met betrekking tot leidinggevend zijn drie aspecten van leiderschap: *role modeling*, *strengheid* en *openheid* (29). Alle drie de factoren hebben positieve invloed op verschillende typen integriteitsschendingen. *Role modeling* heeft de grootste invloed op gebied van persoonlijke relaties op de werkvloer, zoals vriendjespolitiek en seksuele intimidatie. Strengheid heeft vooral invloed op het tegenaan van fraude, corruptie en het misbruiken van politiemiddelen. Er lijkt daarnaast een sterk verband te bestaan tussen openheid en het meenemen van gevonden voorwerpen voor privégebruik. Een combinatie van de drie aspecten van leiderschap zorgt voor de meest effectieve aanpak van integriteitsschendingen binnen de politie.

#### **2.5.6 Risicofactoren: de cultuur**

Van Halderen (2019) identificeert naast persoonlijke kenmerken ook organisatiekenmerken die invloed hebben op het handelen van politiemedewerkers. De organisatiestructuur lijkt bijvoorbeeld te relateren aan taakgerelateerd ongeoorloofd handelen (TOH) wanneer regelovertreding tot op zekere hoogte wordt geaccepteerd en soms zelf wenselijk is. Dit hangt samen met de professionele ruimte die politiemedewerkers krijgen in het uitoefenen van het vak, waardoor er niet altijd een duidelijke begrenzing is van wat wel of niet is toegestaan. Daarnaast zijn ook subculturen (binnen de organisa-

tielcultuur) met macho gedrag, gedrevenheid en hardheid van optreden te koppelen aan TOH, (Van Halderen, 2019).

### Subcultuur

In artikelen wordt een *subcultuur* (4, 17) beschreven die een determinant zou kunnen zijn voor integriteitsschendingen. Bij deze cultuur past de wij-zij mentaliteit. Daarnaast wordt er gesproken van een *bottom-line mentality*: er wordt gefocust op het doel in plaats van hoe dit doel ethisch behaald kan worden (6). Ook is er sprake van een *old boys club-mentaliteit* (6) die samengaat met *groepsdruk* (4). Er is tolerantie met betrekking tot wan- of pestgedrag (19, 26) en er is sprake van vriendjespolitiek in promotiekansen (6).

Miller (2014) geeft in zijn artikel (2) over de aard en oorzaken van politiecorruptie en de methoden om corruptie te bestrijden (2014: 166), aan dat het belangrijkste middel om dit te bestrijden het integriteitssysteem betreft. Bij het ontwerpen van dit systeem zijn er evenwel twee uitdagingen, namelijk de terughoudendheid van politieambtenaren om hun corrupte collega's aan te geven (*blue wall of silence*) en de kwaliteit van interne onderzoeken naar politiecorruptie (*ibid.*). Ivković et al. (2016) tonen aan dat de zwijgcultuur per bureau kan verschillen en dat de mate van integriteit binnen een politiebureau beïnvloed wordt door de sociale, economische en politieke omgeving waarin het bureau opereert. Zo worden politieagenten op het platteland vaak verantwoordelijk gehouden door de gemeenschap die ze dienen, omdat zij vaak in deze gemeenschap zijn opgegroeid en een hechtere band hebben met deze gemeenschap. Daarnaast speelt ook de manier waarop de organisaties worden geleid een grote rol. De belangrijkste factoren die bepaalde of agenten gedrag als ernstig beschouwen is het begrip van de agenten van de officiële regels en de overtuiging dat andere politieagenten het gedrag ook als ernstig zouden beschouwen.

### Zwijgcultuur

Het merendeel van de artikelen benoemt de *zwijgcultuur*, ook wel *code of silence* of *blue wall of silence* genoemd, als grootste organisatiedeterminant voor integriteitsschendingen (1, 2, 5, 10, 11, 15, 20, 21, 23, 25). Deze zwijgcultuur zorgt ervoor dat collega's elkaar niet rapporteren, wat een negatieve impact heeft. Door de zwijgcultuur worden er meer integriteitsschendingen gepleegd. Daarnaast blijft het aantal integriteitsschendingen onduidelijk, omdat deze niet gerapporteerd worden. De *wij-zij mentaliteit* die in artikelen (1, 2, 4) tevens wordt genoemd als determinant, is sterk verbonden met de zwijgcultuur. Binnen de groep, 'wij' worden collega's beschermd tegen de 'zij'.

### 2.5.7 **Risicofactoren: beleid**

Tot slot is ook het beleid van de organisatie van belang (Van Halderen, 2019) wanneer dit in strijd is met wetgeving of wanneer dit de taakuitvoering hindert. In deze gevallen schenden de politiemedewerkers vaak bewust de regels om effectiever en efficiënter te werk te gaan.

#### **Beleid**

Er worden veel determinanten genoemd op het gebied van integriteitsbeleid. Zo is een *beroepscode die niet aansluit op de praktijk* een determinant voor integriteitsschendingen (1,25). Daarnaast heeft beleid gebaseerd op de *bad apple theory* (1) een negatieve impact op integriteit. Deze theorie gaat ervan uit dat er maar een paar 'slechte' politiemedewerkers zijn en wordt de organisatiecultuur niet meegenomen.

Een beschermende factor is het hebben van duidelijke, officiële regels over wangedrag (1, 6, 11, 15), waarbij gefocust wordt op alle vormen van integriteitsschendingen (21). Daarnaast is het belangrijk dat er wordt gecontroleerd of deze worden nageleefd (1, 5, 26). Duidelijke en consequente maatregelen wanneer deze regels geschonden worden (1, 10, 11), positieve bekrachtiging van ethische beslissingen (14), aanspreekgedrag (17, 26) en aandacht voor integriteit (5, 14, 25) zijn voorbeelden van beschermende factoren. Een brede benadering van integriteitsschendingen draagt bovendien bij aan een beter begrip van integriteitsschendingen (27).

### 2.5.8 **Overige factoren**

Naast de bovengenoemde determinanten is er nog een aantal determinanten die van invloed zijn op integer gedrag. Nederland staat in de top tien van de anticorruptieladder met 82 punten van de 100.<sup>12</sup> De mate van *integriteit in het gehele land*, heeft invloed op de mate van integriteit bij de politie (23).

De mate van *politieke onrust* (23) en de *hoogte van criminaliteitscijfers* binnen een land (3) worden ook genoemd als determinanten. Verder speelt ook het imago van de politie een rol bij integriteitsschendingen. Wanneer er veel *onvrede is over politieoptreden* heeft dit een negatieve impact (11,25). Daarnaast is *de wetgeving met betrekking tot politiehandelen* van belang (25). Veel aandacht voor de veiligheid van burgers en een controlerende instantie zijn beschermende factoren (25).

## 2.6 **Samenvattende analyse**

Uit de hiervoor besproken onderzoeken komen twee hoofdlijnen naar voren:

1. Nederlands onderzoek naar politieke integriteit heeft zich voornamelijk gericht op de actoren – politiemedewerkers – die integriteitsschendingen plegen, en

<sup>12</sup> Transparancy International. *Anticorruptieladder*.

2. recent onderzoek heeft zich vooral gericht op specifieke vormen van integriteitsschendingen. In de literatuur bestaat veel aandacht voor leiderschap, regels (gedragscode) en het leren van incidenten.

Hoewel wetenschappelijk onderzoek inzicht heeft gebracht in enkele determinanten van specifieke politieke integriteitsschendingen op individueel niveau, is het van belang om verder te kijken dan vooral organisatie- en leiderschapskennmerken.<sup>13</sup> Niet-integer handelen wordt ook bepaald door persoonlijkheidskenmerken en persoonlijke omstandigheden.

---

13 Er zijn natuurlijk uitzonderingen, bijvoorbeeld Punch (2003, 2009). Deze studies zijn echter niet specifiek gericht op de situatie in Nederland.

### 3. Beelden uit de praktijk

Voordat we ingaan op cijfermatige gegevens over (de determinanten van) integer gedrag binnen de politie, is het interessant om beelden uit de praktijk te bekijken. Hierbij staat nuance, inkleuring en beleving van politiemedewerkers centraal. Op basis van de gehouden interviews met 48 respondenten schetsen we een beeld, of liever beelden, uit de politiepraktijk. De beelden zijn uiteraard subjectief en soms gekleurd door eigen ervaringen. We hebben geen onderzoek gedaan naar het waarheidsgehalte van de verhalen van de respondenten. Dat zou een ander onderzoek vergen. In dit hoofdstuk volgen we – zo goed als mogelijk – het ‘model integriteitsonderzoek politie’, dat in hoofdstuk 2 is besproken. We kijken daarbij eerst naar wat respondenten zeggen over (determinanten van) integriteit en maken daarbij onderscheid tussen individuele determinanten, organisatiedeterminanten en managementdeterminanten. Deze zullen een voor een worden besproken. Er moet worden opgemerkt dat determinanten niet altijd bijvoorbeeld enkel individueel of organisatorisch van aard zijn. Zaken zullen in die zin – net als in de praktijk – wat door elkaar lopen. Na het bespreken van de determinanten kijken we naar de uitkomst(mat)en van deze determinanten. Hierbij worden ook twee casussen besproken. Tot slot wordt stilgestaan bij zaken rondom het proces nadat er daadwerkelijk sprake is van (een vermoeden van) een integriteitsschending. Dit is geen onderdeel van het ‘model integriteitsonderzoek politie’, maar wel van belang voor huidig onderzoek. Het hoofdstuk besluit met een resumé.

#### 3.1 **politie, een integere organisatie?**

In deze paragraaf staan we stil bij de vraag wat de respondenten onder een integere politie en integer handelen verstaan.

##### 3.1.1 *Is de politie een integere organisatie?*

Aan vrijwel alle respondenten is bij wijze van ‘open start’ van het interview gevraagd of de politie een integere organisatie is. De meesten moesten daar toch even over nadenken, maar zeiden (toch) ja. Ze schrijven dat onder meer toe aan de intrinsiek gemotiveerde mensen, met de juiste morele waarden, die bij de politie willen werken om de ‘wereld een beetje beter te maken’. Het overgrote deel van de medewerkers zit er met goede intenties en doet zijn best om het goede te doen. Na vergelijkbare positieve geluiden volgde er steevast een ‘maar’. De respondenten erkennen en hebben de ervaring dat er ook rotte appels tussen zitten. De politie is een afspiegeling van de maatschappij

dus automatisch krijgt de organisatie te maken met mensen die over de schreef gaan. Sommigen maken dan ook een onderscheid tussen de politie op organisatieniveau en individuele medewerkers die niet integer handelen. En die vormen een kleine groep op het totaal, de bekende uitzonderingen die de regel bevestigen. Daar mag de organisatie niet op worden beoordeeld, vindt een seniomedewerker, maar de voorbeeldpositie van de politie maakt dat ook de uitzonderingen het beeld van *de* politie kunnen bepalen; 'dus als er een agent over de scheef gaat, ben je allemaal de politie', zegt een generalist.

Een handvol respondenten zegt ronduit 'nee' op de vraag of de politie een integere organisatie is. Dat oordeel is doorvragend terug te voeren op hun eigen ervaringen of ervaringen met collega's die niet-integer hebben gehandeld. Zeker medewerkers met een lange carrière kunnen in hun loopbaan het nodige aan incidenten voorbij zien komen. Het gaat dan met name om de wijze waarop de organisatie heeft gereageerd op (niet-integer) gedrag van de medewerkers. Hun oordeel is overigens niet gebaseerd op verhalen 'uit de oude doos', maar ook op recentere situaties.

Hiermee zijn we bij een derde categorie respondenten die een onderscheid maakt tussen het externe en interne perspectief van integer handelen van politiemedewerkers, ofwel de blik naar buiten of naar binnen. Het externe perspectief heeft betrekking op het handelen richting de buitenwereld. Voorbeelden die respondenten noemen zijn verkopen van informatie aan criminelen, vervalsen van processen-verbaal en excessief geweld gebruiken jegens verdachten. Als dergelijke zaken aan het licht komen, staat het behalve op de voorpagina van de krant, ook nadrukkelijk op het aankijstje van het VIK of de Rijksrecherche. Er volgt onderzoek, met sancties als ontslag en gevangenisstraf als mogelijke uitkomsten. Bij het interne perspectief draait het om de vraag hoe de organisatie (lees leidinggevenden) omgaan met de medewerkers en wat daarbij niet goed kan gaan. De respondenten scharen dat nadrukkelijk ook onder de noemer van (niet-)integer handelen.

In de interviews komt dit punt regelmatig aan de orde: de individuele politiemedewerkers zijn – op de rotte appels na – integere mensen, maar de organisatie niet. Voor een deel, zo vertellen respondenten ons, is dat inherent aan een logge, bureaucratische organisatie met een opeenstapeling van mensen, beslismomenten, beleidskeuzes, systemen en data zodat niet altijd even duidelijk is hoe een besluit tot stand is gekomen en welke belangen daarin zijn meegenomen en gewogen. De andere kant is dat respondenten niet-integer gedrag van leidinggevenden zien en ook dat ze daarmee wegkomen, dat wil zeggen, ze worden niet gecorrigeerd door de laag die erboven zit (om welke reden dan ook), en de ondergeschikten durven er niets van te zeggen, uit angst dat 'hun kop er dan afgaat'. In de verhalen van de respondenten zit een rode draad: het gaat dan om het misbruiken van machtsposities, gelijkgestemden iets gunnen, kritische mensen op een zijspoor zetten en het meten met verschillende maten. Het gaat dan in de basis om eigen belangen die als organisatiebelang worden gebracht maar in

feite neerkomen op niet-integer handelen. Op de rol van leidinggevend bij het (bevorderen of belemmeren van) integer gedrag, komen we later nog terug. Voor nu volstaat een voorbeeld van een leidinggevende die de dienstauto structureel voor privédoeleinden gebruikt of dat een teamchef een dienstauto koopt (wat niet mag volgens de richtlijnen) en daar ook een dure audio-installatie in laat bouwen.

### 3.1.2 *Wat is integer handelen?*

Zoveel zielen, zoveel zinnen, dat blijkt uit de reacties van de respondenten op de vraag wat zij onder integriteit en integer handelen verstaan. Er vallen termen als 'rechtschapenheid', 'transparant', 'rechtvaardig zijn', 'containerbegrip', 'elkaar aanspreken', 'bewustzijn van de positie', 'securer te werk gaan', 'goed doen voor de burger' en – natuurlijk – 'je aan de regels houden'.

Er zijn respondenten die het thema integriteit en integer handelen benaderen vanuit de tweedeling zwart-wit. Iets is fout of iets is goed. Je bent integer of je bent het niet. politiemedewerkers kunnen niet een beetje integer zijn. Integer handelen betekent het zich aan de regels houden. Als eerste aan de wet. Overtreding daarvan, bijvoorbeeld diefstal of geweld, mag niet. Iedereen is het daarover wel eens.

Ook het feit dat de politie onderdeel van de overheid is, maakt dat integriteit een kernwaarde bij de politie is, aldus een respondent. Integriteit en discussies erover zijn in zijn woorden 'een zeepheiling'. De wet vormt uiteraard de basis, maar de meesten trekken het verder dan dat. Integer handelen omvat al het gedrag van politiemedewerkers dat negatief kan uitstralen op de organisatie. Dan gaat het om professionele omgangsvormen jegens burgers en politiemedewerkers onderling. Elkaar respectvol behandelen, verdachten professioneel bejegenen, geen onderscheid maken op welke grond dan ook, zijn voorbeelden hoe een politiemedewerker dient te handelen. Etnisch profileren mag om deze reden niet, maar ook tegen een burger zeggen dat er geen tijd is om de zaak op te pakken, omdat de politiemedewerker op dat moment te veel werk heeft, is evenmin integer. In dat laatste geval omvat integriteit dus ook niet-handelen.

De functie en de daarbij behorende bevoegdheden van een politiemedewerker maken dat integer handelen een vrijwel continue aangelegenheid is. Temeer omdat hij – afhankelijk van zijn taak en rol – over relatief veel vrijheden beschikt om zijn eigen handelen te bepalen.

In de interviews zijn veel voorbeelden genoemd van niet-integer handelen. Dan spreken we over de 'zwarte' kant van de tweedeling goed-fout. De rode draad hierin is dat het privébelang van de niet-integere politiemedewerker prevaleert boven het belang van de samenleving en de organisatie. Geld en soms ook openheid voor ervaringen zijn de belangrijkste motieven voor dergelijk gedrag. Opvallend, maar voorzichtigheid is geboden vanwege het relatief kleine aantal respondenten, is bijvoorbeeld dat het raadplegen van het systeem voor privédoeleinden vooral lijkt voor te komen bij de



politiemedewerkers met een lagere rang (onder inspecteur). Bij niet-integer gedrag moet worden gedacht aan – in de woorden van een respondent – ‘afweging van belangen’ waarvan de uitkomst niet-integer gedrag is en de opbrengst ten goede komt aan degene die vanuit zijn rang/functie in staat is om die belangenafweging te maken. Ook hiervan hebben de respondenten voorbeelden genoemd, zoals excessief declaratiegedrag, leidinggevend die zich laten fêteren door leveranciers, een chef die de dienstauto als privévoertuig gebruikt of bewust het niet-integere gedrag van anderen verbloemt of niet corrigeert, uit eigenbelang.

Sommige respondenten vinden de zwart-witbenadering van integriteit echter te kort door de bocht. Ze spreken over het ‘grijze’ gebied en doelen daarbij op situaties waar het niet zo duidelijk is wat goed of fout is, althans in eerste instantie, want achteraf reflecteren op het eigen handelen had tot een andere belangenafweging kunnen leiden. Er is een constante dialoog nodig, juist omdat integriteit ‘grijs’ is. Uit de voorbeelden die de respondenten in dit verband noemen valt op dat het grijze gebied niet heeft te maken met de evidente integriteitsschendingen als stelen, geweld of liegen in het proces-verbaal. Zoals gezegd, dat zijn gedragingen die toebehoren aan de ‘rotte appels’ in de organisatie die iedereen afkeurt. Een aantal voorbeelden gaat over de autonomie die de politiemedewerkers ervaren en waarvan zij zelf de grenzen bepalen. De politiemedewerker die zijn buurman telkens in een andere auto ziet rijden en hem zelf even ‘natrekt in het systeem’, is een voorbeeld. Een vergelijkbare situatie is de medewerker die een nieuw huis wil kopen in een buurt die niet goed bekend staat en even de burens ‘door het systeem haalt’. Het voorhanden hebben van de middelen, een beoordeling van een bepaalde situatie en het feit dat hij/zij 24/7 politiefunctionaris is, maken de verleiding erg groot.

Volgens een respondent die de politie goed kent, werkt het in grote organisaties, zoals de politie, niet als er grijze middengebieden zijn: die organisaties moeten een standpunt innemen over hoe zij ermee omgaan. Het grijze gebied en de wijze waarop politiemedewerkers hiermee omgaan heeft volgens verschillende respondenten ook te maken met hoe de leidinggevend met de medewerkers omgaan. In de interviews is in dit verband vaak de term ‘vertrouwen’ genoemd. De leiding moet de medewerkers vertrouwen geven dat ze vanuit goede intenties handelen. Het natrekken van een kenteken van een buurman is legitiem, want dat zouden ze ook doen als het niet hun buurman was. En om het aan een andere collega te vragen is ‘onzin’, zoals een van hen zegt en waarom zou je ‘niet in je eigen straat mogen werken’? Maar, en daar gaat het niet altijd goed erkennen de respondenten, leg het vast in het systeem waarom ‘de buurman’ is nagetrokken. Dat laatste wordt nogal eens vergeten – in de waan van de dag – met soms alle gevolgen van dien.

### 3.2 Casussen

In de interviews hebben we onderwerpen besproken die voor de politieorganisatie actueel zijn en gezien de grote instroom van jonge politiemedewerkers ook wel actueel zullen blijven, namelijk drugsgebruik in privétijd en het raadplegen van het systeem.

#### *Casus drugs*

Drugsgebruik in privétijd is voor sommigen een grijs gebied waar het gaat om integer handelen. Aan de respondenten is een fictief voorbeeld voorgelegd van een agente die op een festival wel eens een xtc-pilletje gebruikt. Mag dat? Er zijn verschillende factoren/onderwerpen die met regelmaat terugkomen in de antwoorden van respondenten. Een belangrijke stelling van respondenten is dat door het gebruik van xtc een criminele sector wordt gefaciliteerd. Drugs heeft altijd een link met criminaliteit. Dit kan niet als mensen bij de politie (willen) werken. De meeste respondenten keuren het gedrag van de fictieve agente om die reden resoluut af. Naast het in stand houden van een criminele infrastructuur speelt ook mee dat politiemedewerkers het niet kunnen maken als ze een pil nemen op een festival en een dag later een dealer moeten aanhouden.

Hoewel het merendeel het xtc-gebruik afwijst, zijn er ook uitzonderingen genoemd, bijvoorbeeld dat soms privéproblemen hebben geleid tot het (eenmalig) gebruik van drugs en dat het in dat geval niet hoeft te leiden tot ontslag. Ook zou het uitmaken hoe je verder op de werkvloer functioneert en hoe vaak je het gebruikt. Wanneer je bovendien eerlijk bent door op te biechten dat je een xtc-pil hebt gebruikt en daar nu spijt van hebt 'komt dat overeen met de integriteitsvisie', vindt een preventiecoördinator VIK. Een andere respondent merkt op dat het feit dat hijzelf vroeger wel eens drugs heeft gebruikt, hem nu helpt met zijn werk op straat. Er is één respondent die stellig aangeeft het gebruik van drugs geen probleem te vinden, zolang je niet als politie herkenbaar bent en zolang het niet ieder weekend gebeurt.

Sommige respondenten maken een vergelijking tussen een xtc-pil en andere soorten harddrugs, zoals heroïne of cocaïne. Een xtc-pil wordt in die vergelijking dan eerder door de vingers gezien dan heroïne of cocaïne. Het verschil hierin lijkt hem met name te zitten in de frequentie van het gebruik ervan: 'Heroïne vind ik een heel ander verhaal dan dat ene pilletje op een festival.' Er is één respondent die aangeeft dat geen enkele vorm van drugs kan: 'Welke drugs je ook op hebt: het is altijd verbonden aan de criminaliteit. De contacten zijn nooit zuiver, ook al haal je het in de coffeeshop.'

In de gesprekken wordt – uiteraard – een vergelijking gemaakt met het gebruik van softdrugs. Daarbij is de algemene opvatting dat dat anders is dan het gebruik van een xtc-pil. Zo stelt een Operationeel Expert Intake & Service dat hij nooit wat met verdovende middelen te maken had en wilde hebben. Nu hij zelf kinderen heeft, en zijn zoon af en toe heeft geblowd, kijkt hij daar wel wat anders tegenaan. Af en toe een joint moet kunnen. Softdrugs vormen een aparte categorie drugs want ze zijn breed geaccepteerd.

Het gaat om de eigen verantwoordelijkheid van de politiemedewerker die een joint in zijn/haar eigen tijd rookt.

Wat nu als een politiemedewerker van zijn collega weet dat hij in het weekend wel eens een xtc-pil neemt? Veel respondenten vinden dit een lastige kwestie. Ook hier wordt opnieuw door respondenten aangehaald dat de mate waarin die collega goed functioneert, een rol speelt. Ook lijkt het uit te maken of het gaat om eenmalig gebruik of dat het vaker plaatsvindt. De reactie die het meest wordt gehoord is dat men eerst deze collega zelf zou aanspreken en zou aangeven dat het niet slim is om dat te doen. De meesten zouden het gedrag niet (direct) bij de leidinggevende melden. Hoewel het niet 'handig' is, moet je wel 'een foutje kunnen maken', is de gedachte. Een respondent legt de kwestie volledig bij de leidinggevende: wanneer die dit gedrag accepteert 'heeft hij zich daaraan te conformeren'. Een andere respondent komt met het idee dat de politieorganisatie iedereen periodiek een drugstest laat doen om zo een signaal af te geven. Op die manier kan de integriteit van de organisatie worden verbeterd.

### *Casus systemen inkijken*

Wij hebben naast de casus van het drugsgebruik ook de vraag aan de respondenten voorgelegd hoe het in de praktijk gaat met het raadplegen van politiesystemen voor 'eigen doeleinden'. De meesten zeggen dan: 'het mag niet, maar...'. Hoewel het raadplegen van systemen voor privédoeleinden niet mag, gebeurt het volgens veel respondenten wel vaak. Soms is dat ook begrijpelijk, zeggen ze. Verschillende respondenten noemen het voorbeeld dat wanneer zij het gevoel hebben dat er een 'grote crimineel' in hun wijk is komen wonen of zij een huis van een paar ton kopen en willen weten wie er naast hen woont: 'iemand die bij een bakker werkt neemt ook wel eens iets mee naar huis'. Of wanneer hun dochter van 18 thuiskomt met een partner van wie ze denken dat het misschien niet lekker zit met de betreffende vriend. Officieel mogen ze dit niet checken, maar de verleiding is er wel (en het gebeurt ook). Een bevraging van de systemen na diensttijd wanneer politiemedewerkers iets zien dat ze niet vertrouwen, 'zou best moeten kunnen', maar mag niet, zegt een tactisch onderzoeker.

Anderen zijn stellig en vinden dat het 'echt niet kan', ook al is er enige druk vanuit de omgeving om dat wel te doen. Volgens sommigen is het, in het kader van integriteit, beter om collega's de systemen te laten raadplegen wanneer ze iets niet vertrouwen. Anderen zijn echter van mening dat het juist niet goed en integer is om dit aan anderen te vragen omdat ze op die manier voor het blok worden gezet.

Het raadplegen van systemen is een onderwerp waar veel aandacht aan wordt besteed. Zo zegt een Digitaal Specialist dat er sinds de dag dat hij bij de politie werkt, op is gehamerd dat je systemen niet voor privédoeleinden mag raadplegen. Ook tijdens de opleiding is het een belangrijk onderwerp. Zo stelt een docent aan de politieacademie dat aspiranten tegenwoordig later in hun opleiding de MEOS-telefoon krijgen: 'Je moet kijken naar de verwachte dreiging en het risico dat je loopt als politie. Dan kies je ervoor om voor preventie te kijken (...). Het is niet voor niets dat mensen tegenwoordig zonder achternaam en geblurd op tv willen.' Volgens verschillende respondenten zijn

de tijden veranderd: vroeger was er nog geen koppeling met de naam van de persoon die de bevraging deed. Tegenwoordig loopt men meer risico om hierop te worden 'gepakt'. 'Lekken is vertrekken', stelt een respondent. De laatste jaren zijn dit soort zaken onder een vergrootglas komen te liggen. Een teamchef zegt:

Een laatste aspect dat aan bod komt in de interviews, is het verschil tussen het gebruiken en misbruiken van informatie. Het eerste vinden respondenten minder kwalijk dan het tweede. Opvragen van informatie voor privédoeleinden kan met een bepaalde naïviteit te maken hebben, vooral bij jongere collega's, die uit bravoure hun vrienden willen laten zien wat ze allemaal uit het systeem kunnen halen. Maar wanneer gegevens bijvoorbeeld worden doorverkocht in plaats van slechts te bekijken, gaat dit een stap verder, vinden alle respondenten. Volgens een respondent is de politie vatbaar voor corruptie gezien de informatie die zij heeft: 'de misdaad heeft daar veel geld voor over'. Bij het verstrekken van informatie gaat het vaak om 'lullige informatie', over bijvoorbeeld kentekens, maar het verstrekken ervan kan zeer grote gevolgen hebben, zegt een operationeel expert.

### 3.3 De rol van de leidinggevenden

In deze paragraaf wordt ingegaan op de rol van de leidinggevenden die volgens veel respondenten cruciaal is.

#### 3.3.1 Voorbeeldgedrag

Zoals al in de eerdere paragrafen opgemerkt, blijken leidinggevenden een cruciale rol te vervullen in uitdragen en naleven van integer gedrag van de politiemedewerkers. We trekken hier de lijnen samen. Duidelijk in alle gesprekken is dat wanneer de leiding geen duidelijkheid biedt rondom integriteit, dat een risico is op niet-integer handelen van de medewerkers. Meerdere respondenten geven aan dat het gedrag van de leiding dient als voorbeeldgedrag: ze moeten normen en waarden bevestigen en het proces van integriteit en de 'zeephelling' snappen. Ook is het van belang dat leidinggevenden op hun gedrag kunnen worden aangesproken. En dat gebeurt niet altijd.

Volgens respondenten is leiderschap belangrijk in het kader van integriteit. Als mens moeten we het van elkaar hebben en leiderschap heeft hierin een functie. Hierbij is het van belang om 'voor je mensen te staan' en naar hen te luisteren. Zwak leiderschap kan tot excessen leiden. Er moet nieuwsgierigheid zijn om zaken rondom integriteit te bespreken en te benoemen. Dat is iets dat meerdere respondenten vanuit zichzelf aangeven. Wanneer een teamchef daar niets om lijkt te geven, dan werkt dat door op de werkvloer. De drijfveer van leidinggevenden is ook van belang:

Er wordt door relatief veel respondenten aangegeven dat de vraag of integriteitszaken met de leiding kunnen worden besproken erg wisselend is en afhankelijk is van wie je leidinggevende/chef is. Sommigen pakken signalen gelijk op, bij de ander is het meer 'maak je niet druk'. Dit zou niet zo moeten zijn. Een motivatie van een leidinggevende om niet sterk in te grijpen bij bijvoorbeeld ongewenst gedrag kan zijn dat hij of zij de

sfeer goed wil houden; die is dan geneigd meer door de vingers te zien. Anderen 'accepteren bijna niets', reageren gelijk en doen een stap vooruit 'tot hier en niet verder'. Wanneer collega's onderling grapjes maken en er door de leidinggevende wat van wordt gezegd, kan je een 'buzz kill' zijn, stelt een respondent. Sommige leidinggeven-den kunnen wel tegen kritiek en kunnen dus worden aangesproken, anderen kunnen daar niet tegen. Het is dan lastig om mensen boven je aan te spreken. In hoeverre er ruimte is om bijvoorbeeld te bespreken dat iemand niet helemaal op zijn of haar plek zit in de organisatie, is ook afhankelijk van in hoeverre een leidinggevende zich voor iemand wil uitsloven.

Leidinggeven-den hebben soms een te grote afstand tot de werkvloer, vinden respon-denten, ook de leidinggeven-den zelf. Ze weten niet wat er op de werkvloer precies ge-beurt en hoe het met de mensen onder hen gaat, 'of het met Pietje of Margrietje goed gaat'. Wanneer niemand op de werkvloer bijhoudt wat er precies gebeurt, wordt niet-integer gedrag in de hand gespeeld. Integriteit komt vanuit de leiding niet aan bod doordat ze te ver van de operatie afzitten om zaken echt mee te krijgen. Daarnaast is tegenwoordig veel overgedragen aan de Operationeel Experts. Een respondent geeft aan dat de verantwoordelijkheid voor een deel bij de Operationeel Experts is belegd en dat deze minder afstand hebben tot collega's op de werkvloer. Operationeel Experts horen meer dingen, 'zij zijn degenen die aan de koffietafel zitten' en moeten dus erg in positie zitten. Zij moeten een open houding aannemen. De teamchef zit op afstand en heeft het mandaat aan de Operationeel Experts gegeven om de afdeling te runnen. Formeel zijn zij geen leidinggevende, maar 'als je een collega vraagt wie zijn leidingge-vende is dan geven ze aan dat de Operationeel Expert zijn dagelijkse chef is' en 'nie-mand ziet de teamchef als directe leidinggevende, maar als de eindbaas'. Een medewer-ker VIK geeft hierover aan dat er veel 'van de lijn' (Operationeel Experts in dit geval) wordt verwacht maar 'wordt vergeten ze ook de tools en kennis mee te geven zodat ze zelf goede gesprekken kunnen voeren'. Er is sprake van rolonduidelijkheid waardoor het erop aankomt dat integriteit niet actief wordt behandeld. Over individuele gevallen rondom integriteit komt de teamchef 'er niet over op de lijn', tenzij het gaat over VIK-onderzoeken of langdurig verzuim. Tegen Operationeel Experts wordt gezegd dat zij met medewerkers open communicatie moeten hebben 'en het lijkt dat het voor een lijn boven ons niet per se hoeft', zegt een Operationeel Expert. Een Generalist Tactische Opsporing stelt echter dat ook Operationeel Experts niet meer op de afdeling zitten terwijl zij de dagelijkse leiding hebben: 'Die zitten letterlijk op een platform in een kantoortje en die geven een opdracht en dan zien ze het aan het einde van de dag wel weer.' Ook hieruit blijkt dat opvattingen over het politiewerk pluriform zijn.

Het feit dat de leiding te veel afstand tot de werkvloer heeft, heeft er onder andere mee te maken dat zij te druk zijn en er gebrek aan capaciteit is. Teamchefs hebben vaak heel erg veel mensen onder zich, wat het moeilijk maakt om persoonlijk contact te hebben en gevoel te hebben bij de werkvloer. Dit is iets wat veel respondenten aanhalen. Lei-dinggeven-den hebben heel veel taken, er wordt van ze verwacht dat ze hun kennis op peil houden en daarnaast de collega's in de gaten houden. Een teamchef zelf stelt een volle agenda te hebben, druk te zijn en dagelijks veel mails te ontvangen. Hij ziet het

belang in van het maken van een praatje met de werkvloer: 'Ik moet soms tegen mezelf zeggen van ga eerst even naar boven om een willekeurig praatje te maken. En dat levert zo veel meer op dan dat niet te doen, dan om binnen te komen en te kluisteren aan het scherm. En nog doe ik het te weinig vanwege de drukte.'

Verder wordt nog door respondenten aangehaald dat de geloofwaardigheid van leidinggevend minder wordt, sommige leidinggevend überhaupt niet als leidinggevend worden geaccepteerd en niet geschikt zijn voor hun functie. Velen 'doen maar wat'. Deels vanuit onkunde en deels vanuit een bepaalde 'kick op macht' en een gebrek aan transparantie daarin. Wat betreft die onkunde wordt nog gesteld door een respondent dat zij denkt dat er veel leidinggevend zijn die misschien helemaal niet goed weten hoe je moet leidinggeven. Het is breder dan alleen aansturen op taken. Men groeit door naar een leidinggevende functie zonder dat het per se om competenties gaat, terwijl niet iedereen geschikt is om die functie te vervullen. Met name bij de Landelijke Eenheid is dat een zorg. Mensen worden leidinggevend als gunst, waarbij sommigen het kunnen, maar anderen niet. Volgens een andere respondent zijn veel managers te zacht en mist hij een bepaalde doortastendheid en voelt angst om in te grijpen: Ook de (machts)verhouding tussen leidinggevend en de werkvloer en hiërarchie zijn van belang in het kader van integriteit. Personeel heeft wantrouwen en is bang om zaken aan te kaarten omdat ze bang zijn dat het 'terugkomt'. Er is sprake van een sterke hiërarchie en er wordt niet geluisterd naar iemand lager in rang, ondanks de ervaring die die persoon wellicht heeft. Een respondent, met een relatief hoge functie in de politieorganisatie, merkt dat wanneer zij dingen vraagt, mensen voor haar 'gaan rennen'. Wanneer je een rang omhoog wil of een andere functie binnen de politieorganisatie ambieert zou het bovendien van belang zijn met het management mee te praten. Wanneer je dat niet doet, ben je het zwarte schaap en lig je eruit: 'Het is een familie zolang je meepraat.'

De meerderheid van de respondenten geeft aan of is het ermee eens dat leidinggevend een voorbeeldrol hebben in het kader van integriteit. Men ziet het gedrag van leidinggevend en dat doet wat met hun eigen 'integriteitsgevoel'. De rol van de leidinggevend is bepalend waar de grens ligt tussen wat er wel en niet mag. Ze moeten de normen en waarden bevestigen. Wanneer leidinggevend bepaalde regels overtreden doen andere collega's dat ook. Als een leidinggevend een grens oprekt, doet de rest van de collega's dat ook. Het maakt al uit om welk grapje je wel of niet lacht. Gedrag van een leidinggevend is bepalend in hoe medewerkers handelen, niet alleen door de voorbeeldfunctie maar ook door de sociale controle. Een leidinggevend heeft invloed op integer gedrag; deze 'draait aan de knoppen' en kan zo een goede of minder goede richting opdraaien. Niet-integer gedrag van een leidinggevend werkt niet-integer gedrag in de hand. De lagen eronder kopiëren het gedrag. Wanneer je als leidinggevend niet het goede voorbeeld geeft, is dat volgens een respondent dodelijk voor je draagvlak en positie. Ook onderling tussen collega's wordt er vergeleken: 'kijk eens wat daar gebeurt', 'als zij het mogen, waarom zouden wij het dan niet mogen?'. In het (voorbeeld)gedrag en de (voorbeeld)functie van leidinggevend is een aantal zaken belangrijk. Zo moet er worden gesproken over onderwerpen als integriteit.

Hiervoor is een open en inclusieve omgeving van belang omdat dat nodig is voordat men durft aan te geven wat bijvoorbeeld een bepaalde opmerking met hem of haar doet. Het blijkt dat het aanspreken van leidinggevendens lastig is. Wanneer niemand een teamchef/leidinggevende aanspreekt op verkeerd gedrag zijn er volgens een Teamchef al twee zaken niet goed: ten eerste het gedrag zelf en ten tweede dat je kennelijk als chef dan niet aanspreekbaar bent: 'Je bent niet transparant, open of kwetsbaar. Daarmee denk ik niet dat je verder komt met de club mensen, dat kost je je draagvlak. Dat zou ik verkeerd vinden.' Gedrag is ook, naast dat wat je doet, communiceren over wat je wel of niet doet en waarom. Als organisatie moeten keuzes en beslissingen worden gemotiveerd.

Er worden enkele positieve voorbeelden genoemd van voorbeeldgedrag door leidinggevendens: wanneer een leidinggevende een mensenmens is, beslissingen durft te nemen, bereikbaar en flexibel is en klaarstaat voor de mensen, laat hij of zij voorbeeldgedrag zien. Een respondent die zelf een leidinggevende functie vervult, geeft aan dat hij continu in gesprek is met zijn mensen. Hij probeert hen het gevoel te geven dat zij naar hem toe kunnen komen met dingen waarmee ze zitten.

Echter, er worden meer negatieve voorbeelden aangehaald door respondenten. Het meest genoemde voorbeeld van slecht voorbeeldgedrag dat leidinggevendens vertonen is het onrechtmatig gebruikmaken van de dienstauto: 'Elke medewerker kent wel verhalen over leidinggevendens die dan met de dienstauto op vakantie naar Spanje zijn gegaan.' Een tactisch onderzoeker noemt een voorbeeld van een leidinggevende die iedere dag een dienstauto mee naar huis neemt. Deze geeft hierin een slecht voorbeeld 'iedereen weet het, maar hij heeft er lak aan'. Het zorgt ervoor dat collega's nu sneller hetzelfde gedrag vertonen omdat de leidinggevende het ook doet. Sommige leidinggevendens maken onderscheid tussen verschillende medewerkers in het wel of niet goedkeuren van thuiswerken. Een politievrijwilliger, die hiervoor brigadier en onderzoeker is geweest, geeft een voorbeeld van een leidinggevende die op vrijdagochtend zei: 'het is vrijdag, rustig aan', en die vervolgens in de middag al vertrokken was. Vervolgens dacht iedereen op vrijdagmiddag 'ah, lekker naar huis'. Ook geeft hij aan dat er werd geroddeld door een chef met collega's van dezelfde leeftijd 'dat is niet integer'. Een politiekundige noemt een voorbeeld waarbij een collega een andere collega tijdens de dienst op drugsgebruik betrapte en dit vervolgens onder de mat schoof. De persoon in kwestie had een familierelatie 'hoger in de boom'.

Sommige respondenten spreken ook over wat er volgens hen ten grondslag ligt aan het vertonen van niet-integer gedrag door leidinggevendens. Zo zouden dominantie en haantjesgedrag een rol spelen. Die wordt vervolgens gevoed door personen die eenzelfde houding hebben en het niet-integere gedrag zo positief bekrachtigen. Ook zouden leidinggevendens elkaar niet durven aan te spreken omdat ze bang zijn dat terug te krijgen. Tot slot geeft een onderzoekkundige aan dat zij vanuit haar functie een andere blik/perspectief moet geven op onderzoek maar dat daar alleen naar wordt geluisterd als je een klik hebt met de leiding. Als ze je aardig vinden: 'als het niet in hun voordeel valt dan wordt er niet naar geluisterd'.

### 3.3.2 *De rol van de leidinggevende is cruciaal in het grijze gebied*

Juist in het grijze gebied is de rol van de leidinggevende essentieel, zo blijkt uit de interviews. De leidinggevende moet aangeven wat wel en wat niet kan en over welke zaken gediscussieerd kan worden. Zolang ze niets horen, blijven ze handelen zoals ze dat doen. ‘Een grijs gebied zonder verantwoording’, noemt een van hen dat. Wanneer je een leidinggevende vraagt of je uit naam van de politie mag protesteren, zegt de een: ja, vrijheid van meningsuiting, maar de ander zegt nee. Het wordt in de gesprekken duidelijk dat juist deze grijze gebieden niet worden besproken, ook niet onderling, omdat ze niet willen laten blijken dat ze hiermee worstelen en zich daarmee ook kwetsbaar opstellen. Bepaald gedrag, dat niet helemaal volgens de regels is, wordt op die manier gedoogd. In de interviews zijn hiervan voorbeelden genoemd die erop neerkomen dat de dagelijkse politiepraktijk soms handelingen van politiemedewerkers vraagt waarvan ze weten dat het niet formeel klopt, maar het ‘kan dan even niet anders’. Een voorbeeld is het opnemen van een verhoor omdat de beschikbare (en voorgeschreven) politieapparatuur op dat moment niet beschikbaar is. Een ander voorbeeld is dat politiemedewerkers bij een burenruzie in de hectiek van de contacten net even iets te veel tegen de ene partij zeggen over de andere partij. Het mag niet, maar is op dat moment wel te begrijpen, vindt de respondent die dit voorbeeld aanhaalt. politiemedewerkers maken zelf die afweging wat wel en niet kan onder het motto ‘het is geven en nemen’. Daarmee bedoelen ze dat er sprake moet zijn van vertrouwen en wederkerigheid. Boodschappen doen onder werktijd of eerder naar huis gaan moet in hun optiek kunnen, want bij een volgend moment kunnen ze worden opgeroepen voor een actie en weten ze niet hoe laat zij thuis zijn.

In het grijze gebied vallen volgens respondenten ook die situaties waarin duidelijk sprake is van niet-integer handelen, het bewust niet volgen van de regels, maar die gerechtvaardigd zijn door een groter belang van de individuele medewerker. Als politiemans is het niet toegestaan om een bijbaan als portier te hebben, maar – zo vraagt een respondent zich af – wat nu als die betreffende politiemans dat doet omdat hij het geld nodig heeft voor zijn zieke kind en anders de behandeling niet kan betalen? Is hij dan niet integer, zo vraagt een van de respondenten zich af.

### 3.3.3 *Organisatorisch bevorderende factoren*

Respondenten spreken over een aantal bevorderende factoren voor integriteit op organisatieniveau. Een eerste factor is leiderschap. Wat leiderschap kan doen is het goede voorbeeld geven, aandacht voor de mensen hebben en weten wat er op de werkvloer gebeurt. Belangrijk hierbij is volgens respondenten dat de leidinggevende ‘one of the guys’ is. Dit kan zonder in te boeten op het gezag. De leidinggevende kan juist laten zien ‘hoe het moet’ als hij/zij weet wat de medewerkers beweegt en bezighoudt. Dat creëert respect en bevordert navolgedrag. Dat hangt samen met een ander aspect, namelijk moeilijke thema’s als integriteit bespreekbaar maken, en durven maken, met



elkaar daarover discussiëren zonder dat mensen erop worden afgerekend. Een leidinggevende die hiervoor ruimte en tijd biedt, bevordert het 'goede' handelen van de medewerkers. Ook eigen fouten durven toegeven, hoort hierbij. In diverse gesprekken is de rol van de zij-instromers genoemd. Zij hebben, mede door hun opleiding en ervaringen buiten de politieorganisatie, het vermogen om (kritische) vragen te stellen en vanzelfsprekendheden in processen en omgangsvormen op tafel te leggen. Dat kan soms schuren. En daar moet een leidinggevende voor openstaan.

Het zijn vaak communicerende vaten: als de leidinggevende openstaat voor discussies over integer handelen en de dilemma's waarmee politiemedewerkers in hun werk te maken krijgen, heeft dat zijn weerslag op de sfeer in het team. Medewerkers voelen zich vrij(er) om hun dilemma's te delen en kunnen elkaar aanspreken op gedrag zonder de persoon te veroordelen. Een open en veilige communicatie als integriteitsbevorderende factor, komt in verschillende gesprekken terug. De ervaringen hiermee zijn positief.

### 3.4 **Persoonlijke omstandigheden en risicogroepen**

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij individuele determinanten van integriteit. Sommige mensen hebben meer dan anderen de neiging niet-integer gedrag te vertonen. Bepaalde factoren kunnen de kans op dit niet-integere gedrag vergroten. We hebben het dan over individuele risicofactoren. Respondenten is gevraagd welke factoren zij als zodanig aanmerken. Vervolgens worden ook bepaalde groepen mensen, op basis van een gemeenschappelijk kenmerk, als risicovol aangewezen. We hebben het dan over risicogroepen. Beide worden in deze paragraaf besproken.

#### 3.4.1 ***Persoonlijke omstandigheden***

De respondenten sommen een breed scala aan risicofactoren op voor niet-integer handelen. Op individueel niveau gaat dat onder andere om privéproblemen, financiële zaken en langdurig werkzaam zijn bij de politieorganisatie.

##### *Privéproblemen*

Respondenten wijzen privéproblemen aan als mogelijke oorzaak van integriteitsschendingen. Er wordt gesproken over privéproblemen in zijn algemeenheid: 'privéfactoren waardoor je dingen gaat doen die je niet zou mogen doen', maar ook over meer specifieke zaken. Een veelgenoemde is 'verslaving' of een scheiding. Ook PTSS wordt genoemd. In het kader van deze risicofactoren is volgens respondenten ook een rol voor de organisatie weggelegd: de manier waarop de organisatie omgaat met medewerkers met PTSS kan een risico vormen. Er zit volgens een ervaringsdeskundige bijvoorbeeld 'veel oud zeer' bij politiemedewerkers die PTSS hebben opgelopen en die merken dat ze onvoldoende steun krijgen.

### *Financiële problemen*

Ook financiële zaken zijn zeker een risicofactor voor niet-integer handelen. Dit gaat dan met name om het (relatief lage) salaris van politiemedewerkers (in vergelijking met andere branches), wat sommigen kwetsbaar maakt om elders ook geld te verdienen. Zeker als hij/zij 'financiële problemen' heeft. De druk of verleiding van buitenaf kan niet-integer gedrag doen ontstaan en in stand houden. Zo kan er druk ontstaan van mensen uit de omgeving om informatie af te geven. Ook de media en politiek kunnen tot een bepaalde druk leiden. Verder geeft iemand aan dat er sprake kan zijn van verleidingen van buitenaf: flessen wijn, seminars op mooie locaties en diners.

#### 3.4.2 *Binnen de werkfunctie*

Respondenten geven in de gesprekken aan dat zaken die inherent zijn aan het (langdurig) werkzaam zijn bij de politieorganisatie, eveneens een risicofactor vormen. De belangrijkste is cynisme. Een bedrijfsvoeringsspecialist zegt: '*We doen mooie dingen die niks opleveren.*' politiemedewerkers zetten zich met volle overgave in om hun werk goed te doen, maar het wordt niet gezien en gewaardeerd. Of, zoals het citaat laat zien, hun werk doet er niet toe. Cynisme kan ontaarden in een negatieve houding (volgens een respondenten): 'als de organisatie niets voor mij doet, waarom zou ik me nog inspannen voor de organisatie?'.

#### 3.4.3 *Risicogroepen*

Naast de voornoemde risicofactoren die het integer gedrag kunnen bepalen, hebben we in de interviews ook gesproken over risicogroepen. Hiermee doelen we op de vraag of er binnen de politieorganisatie groepen zijn te identificeren die een verhoogd risico hebben op niet-integer gedrag. Wat in de gesprekken opvalt is dat, in tegenstelling tot de vraag naar risicofactoren, respondenten soms tegenstrijdige antwoorden geven. De volgende risicofactoren zijn aan bod gekomen: leeftijd, geslacht, hoelang zit iemand al bij (hetzelfde team of dezelfde functie binnen) de politie, de functie die iemand heeft, regionale verschillen en enkele overige zaken. Opvallend is dat organisatiefactoren worden gebruikt als onderliggende verklaring voor of toelichting op individuele factoren.

Wat betreft leeftijd, is de algehele lijn dat jongere collega's, of 'de nieuwe generatie' een risico vormen. Verschillende zaken spelen daarbij een rol die ook in het voorgaande aan de orde zijn geweest, zoals het ontbreken van een opvoedcultuur, andere normen en waarden ten aanzien van drugsgebruik en de toegang tot systemen die ze uit naïviteit en bravoure gedrag ten onrechte raadplegen. Respondenten koppelen dit aan factoren gerelateerd aan de organisatie en het management: volgens hen heeft het voor een groot gedeelte te maken met screening en selectie en de kwaliteit van de veiligheidschecks. De screening is tegenwoordig minder uitgebreid, diepgaand en streng, zo wordt aangegeven. Dit heeft onder andere te maken met tijd, capaciteit en wet- en regelgeving rondom privacy. Zo stelt een docent van de politieacademie dat er een grote

toename is van het aantal interne onderzoeken tegen aspiranten. Dit heeft volgens hem te maken met het feit dat er tegenwoordig geen tijd is voor een uitgebreid milieu- en antecedentenonderzoek. Juridisch gezien is het ook lastiger om een goede screening uit te voeren in verband met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Er kunnen sociaalwenselijke antwoorden worden gegeven en bij de digitale selectie van tegenwoordig is dit alleen maar een groter probleem geworden.

Door ontwikkelingen, bezuinigingen en capaciteitstekort 'is er geen vlees op de boten'. De druk ligt steeds hoger. Ook zou het feit dat het economisch gunstige tijden zijn, als verklaring dienen: er wordt minder kwaliteit naar binnen gehaald bij de politie omdat de beste mensen in economisch gunstige tijden niet voor de politie kiezen.

De jonge garde is kwetsbaar, zo blijkt uit veel gesprekken. Anderen plaatsen daartegenover dat ook de 'oude garde' niet moet worden vergeten. Er zijn politiemedewerkers met een jarenlange carrière die uitkijken naar een andere functie en wellicht ook cynisch zijn geworden over hun huidige functie en dus het werk negatiever beleven.

Als we het hebben over risicogroepen voor niet-integer gedrag, zouden dat vooral mannen zijn: (alfa)mannen, 'populaire, sportieve, brede jongens' in de woorden van een brigadier. Een verklaring voor het feit dat het bij niet-integer handelen vaker om mannen dan om vrouwen gaat is volgens sommigen snel verklaard: er werken nu eenmaal meer mannen dan vrouwen binnen de organisatie. Dat laat onverlet dat ook vrouwen over de schreef kunnen gaan, maar uit de verhalen van de respondenten komt dit niet als een prominent probleem naar voren. Mogelijk zit een verklaring in de aard van het niet-integere handelen, waarbij mannen door bepaalde gedragingen eerder tegen de lamp lopen. Een preventiecoördinator VIK ziet een verschil in het soort niet-integer gedrag tussen mannen en vrouwen. Vrouwen misbruiken hun bevoegdheden voornamelijk om bijvoorbeeld de nieuwe vriendin van een ex te controleren of zoeken een Tinderdate op om te bekijken of hij wel betrouwbaar is.

Ook voor wat betreft de functie die iemand bekleedt is er geen duidelijke overeenstemming. Er worden verschillende functiegroepen aangehaald. Wijkpolitiemedewerkers – bijvoorbeeld – hebben soms rechtstreeks contact met criminelen waardoor het lastiger zou zijn om de scheiding te maken tussen wanneer men wel of niet té betrokken is. Ook politiemedewerkers die 'onder een dekmantel werken' of andere specialistische eenheden zouden een risico vormen. Het gesloten karakter van dergelijk eenheden, dus weinig corrigerend vermogen van buiten, maakt kwetsbaar. Bovendien zou er volgens verschillende respondenten een verschil zijn tussen de operationele (blauwe) tak en de niet-operationele tak. De tendens daarbij is dat mensen in blauw worden geconfronteerd en zijn 'opgegroeid met integriteit'. Er heerst daar meer teamgevoel. Wanneer je 'hoger in de legerlijn komt', wordt het anders: daar worden mooie termen gebruikt en 'er wordt over iets wat je in één zin kan zeggen, twee minuten gepraat'. Een aantal respondenten zegt, in diezelfde lijn, dat collega's 'hoger in de boom' een risicogroep vormen. Die zouden een bepaalde macht en zeggenschap hebben. Er is hoger in de organisatie ook minder toezicht en (sociale) controle. 'Hoe hoger, hoe meer spelletjes er worden gespeeld.' De stelling dat er integriteitsproblemen spelen in de politietop is iets wat met regelmaat terugkomt in verschillende interviews:

Regionale verschillen kunnen ook van invloed zijn op het risico op niet-integer gedrag. Volgens sommigen is het werken in plattelandsgebieden juist een risico, wegens het feit dat daar minder zichtbaarheid is, terwijl een andere respondent juist aangeeft dat er bij de politie Amsterdam 'een ander wetboek geldt'. Een politievrijwilliger geeft aan dat het niet goed te zeggen is of er een duidelijk verschil is tussen de stad of andere plekken. Wel is er volgens hem in Oost-Nederland een wat lossere cultuur dan in een andere eenheid waar zij heeft gewerkt.

Enkele overige risicogroepen die worden genoemd, maar niet goed binnen een eerdergenoemde categorie passen, zijn mensen met een 'andere' achtergrond, waarbij met name op een Turkse of Marokkaanse cultuur wordt gedoeld en collega's die naast het politiewerk ook nog 'neventaken' hebben, zoals een aannemersbedrijf. Deze zaken verhogen de kwetsbaarheid. Een voorbeeld dat neventaken kunnen schuren met een professioneel politieoptreden betreft een politiemedewerker die eerst een inbraak afhandelt en vervolgens de gedupeerde zijn diensten aanbiedt om de geforceerde deur te repareren.

### 3.5 **Organisatorische determinanten van integriteit: cultuur**

In de interviews is specifiek naar risicofactoren in het kader van integriteit gevraagd. De factoren die betrekking hebben op het individuele niveau zijn in de vorige paragraaf beschreven. Een grotere rol lijkt echter te liggen bij organisatorische zaken. In deze paragraaf zal eerst worden stilgestaan bij risicofactoren die respondenten noemen op het gebied van de organisatie. Er is ook aan respondenten gevraagd wat volgens hen bevorderende factoren zijn in het kader van integriteit. Opvallend daarbij is dat daarbij enkel organisatorische factoren worden genoemd, geen individuele. Ook deze worden daarom in deze paragraaf behandeld. Daarna wordt stilgestaan bij integriteit als thema binnen de politie: in hoeverre wordt er over dit onderwerp gesproken en in hoeverre is het bijvoorbeeld onderdeel van functioneringsgesprekken/R&O? Vervolgens is aandacht voor de rol van de politieorganisatie in het opmerken van kwetsbare collega's.

#### 3.5.1 ***Gebrek aan aanspreekcultuur***

Wat betreft de (algemene) politiecultuur is er een aantal zaken van belang: er zou een gebrek zijn aan een aanspreekcultuur, er is een familiecultuur aanwezig en ook een machocultuur wordt genoemd. 'Wanneer je (niet-integere) zaken laat gebeuren zonder elkaar daarop aan te spreken krijg je een voedingsbodem.' Volgens een brigadier is de aanspreekcultuur binnen de politieorganisatie niet volwassen. Het feit dat collega's als familie aanvoelen maakt dat men elkaar niet aan durft te spreken. Overigens vinden andere respondenten dat de familiecultuur juist een aanspreekcultuur bevordert. Respondenten hebben daar blijkbaar een andere visie op. Een respondent maakt een vergelijking met defensie: daar wordt harder tegen elkaar gesproken waardoor je weet waar je aan toe bent: 'het was simpel en het werkte'. Binnen de politie is het 'ja zeggen en nee doen'.

Ook de hiërarchische cultuur, die immers duidelijk aanwezig is binnen de politieorganisatie, kan een risico vormen: voor de chef bestaat veel ontzag, maar de chef blijkt niet altijd een gesprekspartner. Kwetsbaarheid is een taboe en er is een angst om op kwetsbaarheid te worden afgerekend: er heerst een masculiene cultuur en er zijn alfamanntjes die zichzelf profileren en opblazen, zeggen diverse respondenten. Met andere woorden, voor fouten maken en zich kwetsbaar opstellen is niet altijd ruimte. Over de rol van leidinggevers komen we verderop nog uitgebreid te spreken.

Een ander cultuurelement dat in de interviews wordt genoemd, is de opvoedcultuur. Waar vroeger de jonge medewerkers bij wijze van spreken aan de hand werden meegenomen en al doende en lerende het politievak onder de knie kregen – waar ook fouten gemaakt konden worden – is dat nu anders. Die opvoedcultuur is weg en daarmee ook de voorbeeldfunctie en het contact. Jonge medewerkers hebben natuurlijk wel leidinggevers, maar die staan volgens diverse respondenten te ver van de werkvloer af. Leiding geven door middel van Excelsheets blijkt niet goed te werken. Hiermee houdt een ander aspect verband, namelijk de afrekencultuur: politiemedewerkers mogen geen fouten maken en als ze dat wel doen, worden ze daarop afgerekend. Het gevolg is, zo vertelt een Generalist Tactische Opsporing, dat fouten worden verdoezeld.

Ook teamspecifieke problemen worden aangehaald als risicofactor. Een (te) hechte cultuur binnen politieteams met ‘strakke familiebanden’, bijvoorbeeld. Volgens een tactisch onderzoeker zit daar ook een soort van paradox in: er is een familiesfeer maar het is daarbij dan ook moeilijk om elkaar ergens op aan te spreken, omdat men van elkaar op aan moet kunnen. Meerdere respondenten geven dit aan. Ook isolatie, groepsvorming en pesterijen in het team worden genoemd. Een dergelijke destructieve teamcultuur heeft invloed op hoe politiemedewerkers handelen, zowel binnen als buiten de organisatie.

### 3.5.2 *Beleid: integriteit als thema binnen de politie*

Iedereen is het erover eens dat integer handelen een kernwaarde is (en moet zijn) van de politie. De vraag is of het thema integriteit leeft binnen de organisatie. Daar wordt verschillend over gedacht, zo blijkt uit de gesprekken. Een deel van de respondenten vindt dat integriteit een regelmatig onderwerp van gesprek is binnen het team. Dat hangt samen met de vraag of er een open cultuur is, waarin moeilijke zaken en dilemma's besproken kunnen worden. In de interviews worden tal van voorbeelden genoemd waaruit duidelijk blijkt dat integriteit raakt aan alle aspecten van het politievak en dat het geen abstract begrip is, maar dat het gaat om concrete gedragingen. Mag de wijkagent bepaalde informatie delen in zijn netwerk, hoe moeten de collega's met elkaar omgaan en als er een incident is geweest met een collega, wat kunnen de collega's daarvan leren? Vragen die volgens een respondent beter tijdens de koffie met elkaar kunnen worden besproken dan tijdens een functioneringsgesprek. Er moet een vertrouwensband worden opgebouwd, ook – of vooral – met jonge dienders. Dit maakt het volgens een respondent makkelijker om elkaar aan te spreken.

Uit de verhalen is op te maken dat integriteit een thema is dat juist in de onderlinge gesprekken vorm en inhoud krijgt. Dit zou bij de studenten al moeten beginnen. Het is een van de kernonderwerpen bij een sollicitatie. Erover praten en onder goede begeleiding in de praktijk leren wat integer handelen is (en niet), daarmee wordt een belangrijke voedingsbodem gelegd, vindt een Operationeel Expert. De praktijk is ook dat het in de waan van de dag kan verwateren als een leidinggevende daar niet expliciet de ruimte voor biedt. 'Over integriteit wordt alleen maar op intranet gesproken'. Het werken op een basisteam is hectisch. De druk is vaak hoog en er is daarom weinig tijd om te reflecteren op casussen en beslissingen die zijn gemaakt, zegt een recherchepsycholoog:

Het woord is al gevallen: functioneringsgesprekken, of in moderne termen R&O, wat staat voor Resultaat & Ontwikkeling. Het is een vaste cyclus vragen die op de computer worden ingevuld, samen met de leidinggevende: 'het lijstje moet gevuld worden'. Het is een standaardformulier, maar hoe de kopjes uiteindelijk worden besproken blijkt per collega wel verschillend te zijn. Integriteit zou een vast onderdeel van deze gesprekken moeten zijn. De algehele teneur is dat respondenten niet tevreden zijn over de R&O-methodiek.

Ten eerste wordt dus aangegeven dat de frequentie onvoldoende is: gesprekken vinden minder dan jaarlijks plaats. Hoe vaak dan wel, verschilt. Gemiddeld lijkt het te gaan om één keer in de twee à drie jaar. Een senior tactische opsporing vertelt toevallig twee weken voor het interview zo'n gesprek te hebben gehad, maar voor die tijd was het al zeven jaar geleden. Een andere respondent geeft aan dat het in de afgelopen tien jaar ongeveer vier of vijf keer heeft plaatsgevonden.

Daarnaast geven verschillende respondenten specifiek aan dat zij het idee en principe van R&O goed vinden, maar dat er in de praktijk maar weinig van terecht komt. Er is een discrepantie tussen wat er op papier staat en wat er uiteindelijk gebeurt. Het wordt gezien als een 'moetje', stelt een teamchef. Er wordt snel door het systeem heengegaan en 'het stelt niet veel voor'. Het is een verplicht nummer of een 'formaliteit omdat het lijstje gevuld moet worden'.

Integriteit zou een belangrijk onderdeel van R&O moeten zijn. Echter, de tendens vanuit de interviews is dat dit niet of onvoldoende gebeurt. Het staat wel als onderwerp op het standaardformulier en in de leidraad, maar er wordt snel aan voorbijgegaan: de kernwaarden zijn niet eens open geklikt, stelt de senior.

Waarom er onvoldoende aandacht aan R&O wordt geschonken heeft volgens respondenten te maken met drukte en het moeten maken van keuzes: 'R&O is leuk maar er gaat tijd in zitten. We moeten een keuze maken in wat we willen en kunnen en dat is lastig'. Ook wordt aangegeven dat de verantwoordelijkheid voor méér gesprekken bij de medewerker ligt en dat het voeren ervan een gedeelde verantwoordelijkheid is.

Het belang van R&O- of functioneringsgesprekken wordt wel ingezien. Er worden ook positieve signalen afgegeven wat betreft R&O- of functioneringsgesprekken. Volgens deze respondenten gaan R&O-gesprekken wél goed qua regelmaat en/of inhoud. Zo vertellen diverse respondenten dat er jaarlijks een gesprek plaatsvindt en dat integriteit daar een thema in is 'want dat is vast stramien'. Het gaat dan bijvoorbeeld om de vraag

wat politiemedewerkers als niet-integer gedrag beschouwen en hoe hiermee wordt omgegaan. Het gaat niet zozeer om de preventieve kant, maar het is 'goed geregeld'. Het is van belang dat het een open gesprek is, vindt een tactisch rechercheur.

### 3.5.3 *Opmerken kwetsbare collega's*

De organisatie heeft in het kader van integriteit een belangrijke rol in het opmerken van kwetsbare collega's. Bepaalde personen zijn kwetsbaarder voor de neiging tot niet-integer gedrag dan anderen, dat is hiervoor ruimschoots aan de orde geweest. Het is van belang dat een organisatie op de juiste manier omgaat met kwetsbare collega's om zo ongewenst gedrag te verminderen of – liever nog – te voorkomen. Aan respondenten is de vraag voorgelegd of en in hoeverre volgens hen kwetsbare collega's worden opgemerkt en/of aangepakt. Of er voldoende oog is voor problematiek, is iets waarover respondenten het niet eens zijn. Volgens sommigen kan dit stukken beter; het krijgt onvoldoende aandacht. Anderen geven aan dat het wisselt. Weer anderen vinden juist dat er voldoende alertheid is op dit gebied. In deze paragraaf wordt in het bijzonder stilgestaan bij de belangrijke rol die de leidinggevende blijkt te spelen en er worden koppelingen gemaakt met de politiecultuur.

Er zijn verschillende respondenten die hier de rol van de leidinggevende aanhalen: die speelt een cruciale rol bij het opmerken en/of aanpakken van kwetsbare collega's. Het is van belang, zo stellen ze, dat de medewerkers het gevoel hebben dat de werkgever, en daarmee wordt in dit geval bedoeld op de leidinggevende, hen steunt. Wanneer ze dit gevoel hebben, durven ze eerder aan te geven een probleem te hebben: 'dan kunnen we iets regelen samen in plaats van "lever je pas maar in en je gaat naar huis"'. Het is van belang dat de leidinggevende 'tussen de mensen staat', door bijvoorbeeld mee de straat op te gaan. Op die manier wordt de drempel om iets aan te kaarten, lager gemaakt. Zelf geven respondenten met een leidinggevende en/of coördinerende functie aan dat signalen worden besproken in overleggen. Zo geeft iemand anders aan dat er in het overleg met districtsrecherche en coördinatoren stil wordt gestaan bij zulke signalen. Hij spreekt over zogenaamde 'zorggroepen': een officier van dienst heeft een zorggroep onder zich en tijdens 'personeelsrondjes' (één keer per vier weken) worden hoogtepunten en problemen besproken. Eén keer in de twaalf weken wordt iedereen individueel 'even aangetikt'. Vanuit leidinggevendens wordt ook gesproken over een bepaald spanningsveld: 'wanneer ga je wel of juist niet optreden in een privésituatie van een medewerker als je het gevoel hebt dat het niet zo goed gaat. Als leidinggevende is het van belang je oren en ogen open te houden en signalen op te nemen. Helemaal omdat zij hun mensen 'niet altijd zien tijdens het werk', aldus een teamchef.

Binnen de politie is volgens sommigen sprake van een familiecultuur waarbij collega's op elkaar moeten kunnen bouwen. Doordat ze samen veel meemaken, wordt het ingewikkeld om anderen aan te spreken op niet-integer gedrag. Het is echter belangrijk om aandacht voor elkaar te hebben omdat dat elke vorm van risico kan verminderen. Ze moeten elkaar erop aanspreken. Een bedrijfsvoeringsspecialist stelt dat in de hechte teamcultuur soms te veel van elkaar wordt geaccepteerd: 'je gaat dag en nacht met el-

kaar om, je kent elkaars diepste geheimen'. Die hechtheid is wel nodig voor het werk, wat het lastig maakt.

Binnen de politie lopen kwetsbare medewerkers niet snel met hun problemen te koop. Met 'stoere praat' wordt er over zaken gesproken. politiemedewerkers vinden het moeilijk om zichzelf in de spiegel te kunnen aankijken. Vaak wordt de verantwoordelijkheid buiten zichzelf gezocht en naar anderen gewezen. Juist zelfreflectie en zelfsturing zijn belangrijk.

Verschillende respondenten hebben in de interviews ook eigen voorbeelden genoemd waarbij hij of zij zelf in een kwetsbare of lastige positie verkeerde. Daarbij refereren sommigen van hen bovendien aan de positieve rol van collega's en/of leidinggevenden daarin. Ook het kwetsbaar durven opstellen komt hierin terug. Zo stelt een tactisch onderzoeker dat twee collega's hem aanspraken toen hij 'wel eens een tik te veel had uitgedeeld' in een voor hem lastige periode. Die collega's vroegen wat er aan de hand was, die signaleerden dat er wat speelde en merkten dat hij spijt had van zijn gedrag. Een senior tactische opsporing is twee keer betrokken geweest bij een schietincident, wat heeft geleid tot PTSS. Hij heeft hier hulp bij gekregen vanuit de organisatie. Een senior I&S vertelt over een collega bij wie ze merkte dat er iets aan de hand was. Ze nodigde haar uit voor een gesprek en ze bleek schulden te hebben: 'Binnen de politieorganisatie hebben wij een team, die nemen alle schulden over. Die hebben een bedrag van haar salaris afgenomen. Dat geeft haar enorm veel rust. En je haalt een voedingsstuk voor niet-integer gedrag weg.' Twee respondenten hebben het specifiek over het afpakken van het dienstwapen wanneer er wordt opgemerkt dat iemand in een moeilijke privésituatie zit.

### 3.6 **Beleid**

In de vorige paragraaf is uitgebreid stilgestaan bij determinanten voor (niet-)integer gedrag op het niveau van de organisatie. Daarbij is onder andere gekeken naar integriteit als thema binnen R&O, naar de rol van leidinggevenden en onderdelen van de politiecultuur. Ook op het niveau van het beleid bestaan bepaalde risicofactoren. Denk hierbij aan de werkdruk. Wat betreft de aanpak van integriteit is op verschillende punten verbetering mogelijk, volgens de respondenten.

#### 3.6.1 ***Screening, aannamebeleid***

Zoals ook al in de paragraaf rondom individuele determinanten naar voren is gekomen, zijn sommige respondenten van mening dat het huidige screeningsbeleid van de Nederlandse politie een risico vormt op gebied van integriteit. In de interviews wordt naar voren gebracht dat de screening van nieuwe politiemedewerkers te wensen overlaat, in het bijzonder de veiligheidsscreening. Een van de respondenten noemt een voorbeeld van een brigadier die in zijn werkgebied een aspirant tegenkwam die hij kende van een drugszaak. Een niet optimaal screeningsbeleid kan integriteit binnen de



politieorganisatie tegenwerken.<sup>14</sup> Dit heeft te maken met een gebrek aan tijd en capaciteit: daardoor is tegenwoordig geen uitgebreid milieu- en antecedentenonderzoek meer mogelijk waardoor ook 'foute' politiemensen worden aangenomen. Door ontwikkelingen en capaciteitstekort ligt de druk steeds hoger. Op het gebied van het management merken verschillende respondenten daarnaast het diversiteitsbeleid aan als een risicofactor voor niet-integer gedrag. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan te begrijpen dat de politieorganisatie een representatieve afspiegeling van de maatschappij moet zijn, maar dat het wel van belang is om ook kwaliteit te blijven prioriteren. Door de jaren heen is de selectie veranderd, onder andere vanwege een behoefte van de politie aan meer diversiteit. Dat kan ten koste gaan van de kwaliteit, omdat – volgens sommige respondenten – de politie genoeg neemt met een 'zesje', terwijl er betere kandidaten zijn. Voorbeelden die ze noemen betreft een politiemedewerker die in het verleden overvallen heeft gepleegd, twee collega's uit [naam eenheid] die al jaren onder een valse naam werken, een agent die een zus heeft die voor ISIS heeft gevochten en een respondent die stukken voor zijn leidinggevende moet schrijven omdat deze de Nederlandse taal niet goed beheerst.

De kern komt erop neer dat door het aannamebeleid er medewerkers bij de politie komen te werken waarvan de organisatie weet dat diversiteit boven kwaliteit is gegaan en niet goed weet wat de achtergronden zijn van die medewerkers. De kans op niet-integer gedrag ligt dan op de loer. Dit heeft te maken met het aannamebeleid, dat ook andere groepen in beeld brengt die volgens respondenten een verhoogd risico hebben op niet-integer gedrag.

### 3.6.2 *Regels en systemen*

Een belangrijke andere factor op het niveau van het management is daarnaast de grote hoeveelheid aan regels en systemen. 'De organisatie heeft te veel regels die onwerkbaar zijn', zegt een senior tactische opsporing. Door de regels van de organisatie wordt het werk lastig gemaakt. Er is een gebrek aan duidelijkheid, te veel ruimte en te weinig toezicht. Daarnaast wordt er gesproken over een grote werkdruk en druk van bovenaf. Er is een capaciteitstekort en de druk is groot om veel mensen aan te nemen. Op het niveau van de organisatie noemen respondenten ook de afgelopen reorganisatie. Daar kleeft volgens hen een aantal problemen aan die van invloed kunnen zijn op het integer handelen van de medewerkers: leidinggevendenden hebben te veel mensen onder zich, er zijn geen doorstroom- en opleidingsmogelijkheden meer en men voelt zich niet meer gezien in de voor hen grote, anonieme organisatie.

---

14 Vanaf 2022 maakt de nieuwe screeningswet het mogelijk om ook de omgeving van de sollicitant te onderzoeken. Bovendien kan ook worden gescreend als er tijdens het dienstverband veranderingen in de privésituatie zijn opgetreden.

### 3.7 Overige lessen uit de praktijk

De verhalen van de werkvloer leveren een kleurrijk beeld op hoe de politie integriteit ziet en ernaar handelt. Het is duidelijk dat er op een aantal punten verbetering mogelijk is. De gesproken politiemedewerkers hebben hiervoor verschillende suggesties gedaan.

#### 3.7.1 *Proces van melden*

Het proces van het melden of aangeven van signalen met betrekking tot integriteit is volgens sommigen op dit moment onvoldoende. Wanneer hier iets aan wordt veranderd, kan dat een positieve stap zijn in de integriteitsaanpak. Zo wordt gesteld dat Meld Misdaad Anoniem een prachtig initiatief is maar dat zoiets intern binnen de politieorganisatie niet bestaat. Het doen van een melding kan een drempel zijn.<sup>15</sup> Wanneer men deze anoniem kan doen, is het risico op *naming* en *shaming* kleiner, 'dat zou voor mij een drempel wegnemen'. De bereidheid tot melden is bovendien erg afhankelijk van wat er is gebeurd: 'In de grijze categorie wil je een beetje trager melden', zegt een onderzoeker.

#### 3.7.2 *Fouten maken*

Fouten moeten kunnen worden gemaakt, daar is iedereen het over eens, maar het is wel van groot belang dat regels en consequenties duidelijk zijn. De organisatie gaat nog te snel af op een etiket. Maar 'een dief is niet altijd een dief' en fouten mogen worden gemaakt. Wel moet aandacht worden geschonken aan de grootte van de fout en in hoeverre er een bewuste bedoeling achter zat.

Hoewel volgens respondenten fouten moeten kunnen worden gemaakt, moeten consequenties wel duidelijk zijn en ook daadwerkelijk worden uitgevoerd wanneer iemand te ver is gegaan. Er moet voorlichting worden gegeven over wat wel en niet mag. Capaciteitstekort mag geen excuus zijn voor een gebrek aan duidelijkheid en voorlichting. Volgens een respondent is het van belang om positieve afspraken te maken en processen in te richten. De politie moet een standpunt innemen over grijze gebieden, zoals rondom middelengebruik. Er wordt in dit verband ook gesproken over het verschil tussen top-down en bottom-up: er moet sprake zijn van een mix tussen top-down en bottom-up.

Bij de bottom-up benadering is het belangrijk dat men zelf inspraak heeft in de kaders die worden opgesteld (overigens is de Beroepscode door en met medewerkers gemaakt). De hoeveelheid regels en het ambtelijke en bureaucratische karakter van de

---

15 Intern kan er wel degelijk vertrouwelijk en veilig melding worden gemaakt bij de vertrouwenspersonen Integriteit van het Klokkenluiders Meldpunt politie (KMP). Blijkbaar is dat niet bekend bij sommige respondenten.

politieorganisatie spelen hierin een rol. Er worden veel regels bedacht 'omdat dat handig is', maar het is niet mogelijk om alles af te regelen:

### 3.7.3 *Preventie*

Van integriteit zou meer een onderwerp moeten worden gemaakt en men moet elkaar aanspreken op (niet-integer) gedrag. Ook het geven van voorlichting over integriteit als thema, zoals dat nu gebeurt door preventiemedewerkers van het VIK, zou kunnen helpen. Door deze zaken komt integriteit meer in de mindset van mensen en gaat men er meer over nadenken. Iemand geeft aan dat het mooi zou zijn als een teamchef of Operationeel Expert zaken zoals de sfeer binnen het team en het niet durven aanspreken, eens in de zoveel maanden oppakt. Het blijkt een kunst te zijn om een goede band op te bouwen met collega's waarbij er ook daadwerkelijk over integriteitskwesaties wordt gesproken. Blijf met elkaar in gesprek, wordt door respondenten gezegd, en bespreek casuïstiek in teamverband. Men is nogal eens geneigd om verzeild te raken in regels en procedures. Door het gesprek aan te blijven gaan ontstaat er een normering. Er wordt ook gewezen op de verantwoordelijkheid van het individu:

### 3.7.4 *Aanspreken*

De manier waarop men elkaar aanspreekt is van belang en ook moet er rekening worden gehouden met een generatieverschil, waarbij jonge twintigers anders in de wereld staan en dat besef moet er ook zijn. Het idee van opbouwende positieve feedback moet er komen, in plaats van het idee dat feedback altijd negatief is. Een respondent geeft aan te geloven in het aanjagen van dingen die goed gaan: laat zien dat het daar goed gaat. Dat je daar trots op bent. Het kan helpen om gebruik te maken van oud(e)-collega's, bijvoorbeeld van diegenen die bijna met pensioen gaan en een realistische blik op de organisatie kunnen geven. Oudgedienden kunnen jonge medewerkers uit basisteams bewustwording bijbrengen van verschillende aspecten rondom integriteit. Dit kan helpen, 'want mensen luisteren naar hun eigen mensen'. Het overbrengen van informatie over integriteit zou lastig zijn via de teamchefs vanwege de grote afstand tot de werkvloer.

Ook hier lijkt weer een bijzondere rol weggelegd voor leidinggevend. Dit gaat om verschillende aspecten. Bijvoorbeeld transparantie en het meten met dezelfde maten. Dit geldt voor iedereen maar ook – of eigenlijk vooral – voor leidinggevend: 'de man op straat dezelfde behandeling geven als de politieleidinggevend'. Men moet zich afvragen of het integer is om te lunchen bij een duur restaurant, wanneer er ook vergaderzalen beschikbaar zijn. Leidinggevend moeten zich ook bewust zijn van hun eigen gedrag en hun eigen gedrag vastleggen. Sowieso is het van belang dat politiemedewerkers hun eigen gedrag vastleggen: 'je hebt een eed afgelegd, dat doe je niets voor niets'.

Om integriteit te verbeteren moeten leidinggevend ook gevoel en verbinding bij de werkvloer houden. Leidinggevend zouden meer leider moeten zijn, met sterke per-

soonlijkheden, en een regelmatig overleg met de werkvloer zodat zij gevoel hebben bij wat er op de werkvloer gebeurt: 'het is gezond om andere overwegingen dan je eigen overweging te horen. Als je eigen mensen kiest dan wordt het bevestigd en dan zal je altijd iets vinden waarvan iemand zegt ja, je hebt gelijk'. Pols bij de mensen hoe zij het zien. De leiding heeft goede bedoelingen, maar de boodschap komt niet aan bij de operatie. Die verbinding is slecht. Er zou meer verbinding moeten komen tussen verschillende lagen in de organisatie: niet alleen top-down. Ook gedragscodes zouden meer van bottom-up moeten komen, omdat dat voor meer draagvlak zorgt. Een preventiecoördinator van VIK geeft echter aan dat er wel een bepaalde mate van top-down invulling van regels moet zijn: 'je kan niet zeggen, ze moeten alles zelf invullen'.

### 3.8 Verandering naar tijd en plaats in het denken over integer handelen

De politie opereert niet in een vacuüm, sterker, de samenleving dringt tot in de haarvaten van de organisatie door. De samenleving verandert snel. Ook het denken over integer handelen is veranderlijk naar tijd en plaats, zo blijkt uit de interviews. De politie ligt heden ten dage onder een vergrootglas. Elke actie van de politie op straat kan binnen een paar minuten online staan. Veel gesproken respondenten kunnen bogen op een lange carrière bij de politie. Zij zijn in staat om vergelijkingen te maken tussen vroeger en nu.

Er zijn respondenten die terugdenken aan vroegere tijden waarin veel meer normoverschrijdend gedrag werd geaccepteerd dan tegenwoordig. De net iets te harde tik voor een arrestant, gebruikmaken van dienstvoertuigen voor privé zaken, aannemen van geschenken et cetera. Iedereen deed het, want het was gewoonte of men sprake niet meer over een voorval. Die tijd is voorbij, daarover is iedereen het eens en ze vinden dat een goede zaak.

Die professionaliteit van de organisatie labelen andere respondenten net iets anders. Ze hebben het dan over 'verzakelijking'. De jonge(re) generatie politiemedewerkers zouden minder uit een intrinsieke motivatie bij de politie zijn gaan werken dan de oudere generatie. De jongeren beschouwen het als 'werk', niet als 'passie en roeping', en als het werk niet bevalt, zoeken ze wat anders. De jongeren zijn voor wat meer pragmatische redenen binnengekomen bij de politie en zeggen het makkelijker wanneer ze het niet met bepaalde zaken eens zijn. Nu zal dit beeld in de praktijk ongetwijfeld genuanceerder liggen, toch zien respondenten dat juist 'het familiegevoel' dat er vroeger was, er meer toe leidde dat collega's elkaar aanspraken op normoverschrijdend gedrag. Die veiligheid was er toen meer dan nu, zeggen ze, en nu durven collega's elkaar niet aan te spreken. Verschillende respondenten kijken met enige weemoed terug op die 'oude tijd'. 'Tegenwoordig is het zo dat je voor elk akkefietje een intern onderzoek krijgt en je vliegt eruit', aldus een Operationeel Specialist. Wat betreft de (veranderde) familiecultuur zegt een respondent dat er nog wel een familiecultuur is, maar dat je moet aftasten naar wat te rest doet omdat je elkaar minder kent.

Sommige respondenten vonden 'het vroeger beter', anderen vinden juist dat de situatie rondom integriteit tegenwoordig beter is dan hoe deze vroeger was. Die laatste groep

geeft dan met name aan dat veel zaken die vroeger normaal waren, nu niet meer kunnen. Dit zou een goede zaak zijn. Dat er vroeger dingen gebeurden die nu niet meer kunnen, was vanuit onschuld: toen was het daadwerkelijk normaal. Tegenwoordig is ook het denken van politiemedewerkers zelf over integriteit veranderd. In die tijd was er veel minder sprake van 'toezicht' vanuit de werkgever én vanuit de maatschappij, waarbij tegenwoordig onder andere sociale media een grote rol spelen. De politie is een glazen huis en er wordt met een vergrootglas naar gekeken. De maatschappij en de politieorganisatie zijn wat dat betreft met elkaar meegegroeid, volgens sommigen. Het is goed dat integriteitskwesaties bespreekbaar worden gemaakt. 'Maar we zijn niet roomser dan de paus. Wel extra verantwoordelijkheid, die moet je in de gaten houden. Maar je hoeft niet roomser dan de paus te zijn.' Wat betreft het met elkaar meegroeien van de maatschappij en de politieorganisatie valt de mening van een Districtchef op: deze stelt dat binnen de politie een behoudende cultuur heerst en dat er slecht wordt meegeschakeld met maatschappelijke ontwikkelingen. Hij zegt: 'Het is een gegeven dat we achterlopen qua wet. Maar dat hoeft niet te betekenen dat we niet mee kunnen denken. Bijvoorbeeld het debat over verdovende middelen. Gek dat je dit nog voert.'

Andere respondenten zijn, zoals aangegeven, echter van mening dat de situatie vroeger beter was. Er wordt dan vooral gerefereerd aan het feit dat er toen meer sociale controle en saamhorigheid was. Ook besef rondom informatievoorziening ontbreekt: archieven van TGO's (Team Grootschalige Opsporing) stond open en bloot in een kast en hiermee wordt volgens een Bedrijfsvoeringspecialist het signaal afgegeven dat het niet zo serieus wordt genomen, 'maar je werkt bij de politie, je weet gewoon dat je zorgvuldig met je informatie moet omgaan'. Daarnaast zijn er tegenwoordig meer dingen maatschappelijk geaccepteerd, zoals het nemen van een pilletje. Een Operationeel Expert, die al ruim 35 jaar werkzaam is bij de politie, stelt dat zijn generatie vindt dat dat niet kan en herkent een verzakelijking onder de jongere generatie.

Door sommige respondenten wordt specifiek ingegaan op generatieverschillen in het kader van integriteit. Zo zou 'de oude garde' een hand boven het hoofd van een ontslagen persoon houden doordat het concept van integriteit is veranderd. De nieuwe generatie zou bovendien sneller 'tevreden' zijn: ze vinden het prima om 32 uur in plaats van 40 uur per week te werken en 'ik deel wel een auto', 'ik hoef geen koopwoning'. Bovendien zou bij jongere collega's het cynisme minder zijn. Een respondent geeft aan wel eens voorzichtig te zijn in gesprekken met jongere collega's om niet al te cynisch over te komen 'omdat ik denk je moet nog zo lang'. Door generatieverschillen kunnen ook clashes ontstaan en daarin zit een stuk acceptatie van elkaar. Veel leidinggevenden zijn 55+ en dat zegt iets over hoe mensen naar elkaar kijken.

Anderen vinden dat integriteit wat is doorgeslagen. Tegenwoordig kan er nog maar weinig en ontbreekt het intermenselijke, wordt door sommigen gezegd. Vroeger was het normaal om elkaar te kussen na verjaardagen of dat je een arm of hand om de nek van een vrouwelijke collega legde, daar zag niemand wat in: 'Ik ga dat echt niet meer proberen anders sta ik voor een commissie. Het is strakker en strenger geworden.'

In een enkel interview zijn de verschillen in opvattingen over integer handelen binnen de verschillende eenheden aan de orde gekomen. De algemene opvatting, mede geba-

seerd op respondenten die in diverse eenheden hebben gewerkt, is dat in de ene eenheid anders wordt gedacht over integer gedrag dan in de andere. In dit verband wordt Limburg genoemd en vergeleken met Amsterdam. In de eerstgenoemde eenheid gaan politiemedewerkers soepeler met zaken om dan in Amsterdam waar men strakker is. Het ons-kent-ons principe en we regelen het zelf wel even, zijn in Limburg meer gewoonte dan 'boven de rivieren'. Let wel, een enkele respondent wijst op de regionale verschillen in cultuur en opvattingen over integer handelen; de plaatselijke cultuur of moraal heeft invloed op de discussie erover. In een interview wordt bijvoorbeeld gesproken over een niet-Randstedelijke achtergrond als risicofactor: 'dikke kans dat iemand in Amsterdam daar anders naar kijkt dan in Limburg'. Vooral bij de politie Amsterdam zou er een onderscheid worden gemaakt: de Randstad versus de rest van Nederland. De interviews vonden plaats in de periode waarin de Landelijke Eenheid in het nieuws onder vuur lag vanwege een zelfdoding van een politiemedewerker. Diverse respondenten die bij de Landelijke Eenheid werkten brachten de manier waarop de leiding omging met de medewerkers direct in verband met niet-integer handelen.

### 3.9 Het proces na integriteitsschendingen

Duidelijk is geworden dat de politieorganisatie niet vrij is van integriteitsschendingen. Het is van groot belang hoe er vervolgens op deze (vermoedens van) schendingen wordt gereageerd. In interviews is gevraagd aan respondenten hoe signalen van integriteitsschending in de organisatie worden opgepakt. Hun ervaringen daarmee zullen hieronder worden besproken. Daarna wordt er in een intermezzo stilgestaan bij de procedures rond vermeende integriteitsschendingen, zoals deze intern zijn vastgelegd in een protocol. Vervolgens worden de keuzes voor verschillende vormen van onderzoek besproken en wordt aandacht geschonken aan kritische geluiden rondom VIK-onderzoeken.

#### 3.9.1 *Hoe worden signalen van integriteitsschending opgepakt?*

Al eerder is besproken in hoeverre integriteit een thema is binnen de politieorganisatie. Integriteit lijkt pas een thema te worden wanneer er 'iets aan de hand is'. In deze paragraaf wordt verder ingegaan op of en hoe signalen van integriteitsschending worden opgepakt. De reacties hierop lopen erg uiteen. Door verschillende respondenten wordt bijvoorbeeld aangegeven dat er te weinig met meldingen wordt gedaan of dat ze er vervolgens niets meer van horen. Anderen vinden dat signalen juist te 'streng' worden behandeld en sommigen stellen dat signalen van integriteitsschending wél goed worden opgepakt. Er worden verschillende visies gedeeld op oplossingen/aanpak rond het thema integriteit. Zo vinden sommige respondenten het goed als integriteitszaken binnen een team worden opgelost in plaats van dat er (extern) onderzoek wordt gedaan, terwijl anderen vinden dat het onderling oplossen niet de gehele kwestie op kan lossen. Dat heeft invloed op de meldingsbereidheid.

Een zorg die door meerdere respondenten wordt aangehaald is het feit dat er geen of onvoldoende gevolg wordt gegeven aan (VIK-)onderzoeken naar integriteitsschending of dat er überhaupt te weinig of niets wordt gedaan met meldingen. Zo wordt er verteld over een situatie waarbij iemand een potentiële VIK-zaak heeft aangegeven, maar daarop schriftelijke reprimande kreeg.

Daarnaast wordt aangegeven dat er geen handelingskader is en het daardoor niet duidelijk is wanneer VIK wel of niet moet worden geïnformeerd. Men wordt bij een melding nogal eens teruggefloten omdat zaken 'te licht' zijn. Ook is niet duidelijk wie bepaalde zaken oplost of verantwoordelijk is om achter zaken aan te gaan. Wanneer je melding doet kan iemand wel zeggen 'goed dat je het zegt', maar zolang niemand echt iets doet, schiet het niet op. Een inspecteur van de Landelijke Eenheid geeft aan dat wanneer een probleem bij de leidinggevende wordt aangekaart, het stil blijft. Ook blijken integriteitsonderzoeken lang te duren en wordt achteraf niets meer gecommuniceerd over het onderzoek. Het roept vragen op. 'Als organisatie moet je, als je naar integriteit verlangt, het ook daadwerkelijk aan de kaak willen stellen. Men moet open zijn over het feit dat er ook boven in de organisatie dingen verkeerd gaan omdat je op die manier een veilig platform creëert', vindt een coördinator.

Enkele respondenten geven expliciet aan dat signalen van integriteitsschending juist goed worden opgepakt. Zo stelt een tactisch rechercheur positieve ervaringen te hebben: signalen worden altijd doorgegeven aan het VIK. Hijzelf heeft er geen moeite mee dat er niet precies wordt verteld wat er verder met de onderzochte collega gebeurt, maar kan zich wel voorstellen dat er collega's zijn die willen weten hoe het afloopt. Een Teamchef zegt dat de signalen door hem met de Operationeel Expert (OE) en de senior worden besproken; zij worden door zijn mensen gezien als dagelijkse leiding. Een andere respondent geeft juist aan dat hij van mening is dat het ook voorkomt dat meldingen veel te zwaar worden opgepakt, in plaats van 'eerst even een vraag te stellen'. Hij noemt een voorbeeld waarbij een collega een fles wijn bij een winkel koopt, denkt dat hij betaald heeft, wegloopt en wordt aangesproken. De collega wordt door de politie aangehouden: 'De jongen had het niet eens door wat hem boven zijn hoofd hing, hij ging gewoon een flesje wijn kopen voor een verjaardag. Ik ben daar heel erg tegenin gegaan. Dus dat is heel ingewikkeld. We zijn veel te overdreven in dit soort situaties. We schieten daarin door.'

Er kan worden gesteld dat het merendeel van de respondenten vindt dat de aanpak van integriteitsschendingen te wensen overlaat. De vraag is dan hoe dit beter zou kunnen. Er worden door respondenten verschillende ideeën over de aanpak ervan genoemd. Er wordt bijvoorbeeld gezegd dat het verklikken van naaste collega's *not done* is. Andere respondenten vinden dat het goed is om zaken onderling op te lossen (in plaats van te escaleren naar boven toe), maar sommigen vinden onderling oplossen juist géén goede aanpak. Hierbij is bovendien de vraag van belang of er sprake is van een aanspreekcultuur. Volgens sommigen is deze er wel, volgens sommigen niet.

Wat betreft het niet verklikken van naaste collega's zou men minder snel naar de leiding stappen bij bevriende collega's dan bij collega's die men niet kent: binnen de 'groep' waar je bij hoort verklik je collega's niet snel. Wel lijkt de ernst van het 'feit' daarbij een rol te spelen: hoe erger, hoe meer men toch geneigd is om melding te doen. In dit geval

noemt een forensisch coördinator een voorbeeld waarbij het meenemen van geld er wel toe zou leiden om melding te maken, maar het gebruiken van een dienstauto niet. Sommigen vinden dat intern onderzoek (zo veel mogelijk) moet worden vermeden in het geval van integriteitsschendingen. Toen de basisteams nog kleiner waren, werden die zaken ‘in de achterkamertjes besproken’, nu niet meer. Opvallend is dat respondenten die spreken over het onderling oplossen van integriteitskwesties, ook spreken over een aanspreekcultuur. Die twee hebben veel met elkaar te maken. Zo stelt iemand integriteitszaken wel te bespreken met collega’s omdat dat veilig genoeg is. Hij brengt zulke zaken niet verder naar boven ‘ik wil niemand vals beschuldigen’. Een andere respondent geeft juist aan dat er in haar team geen aanspreekcultuur is wanneer het gaat om integriteit, wel als het gaat om werkhouding. Er heerst bij sommige mensen bovendien een angst dat er niets met een melding wordt gedaan en het dus geen effect heeft. Verschillende respondenten geven aan dat men bang is voor leidinggevers. Wanneer ze wel wat zeggen, ‘ben je een ongeleid projectiel of lastig’. Een politiekundige geeft aan het bijzonder te vinden dat politiemedewerkers mensen op straat goed kunnen aanspreken, maar dat dit intern een stuk moeilijker is.

Bovendien is het de vraag of het intern oplossen van integriteitskwesties daadwerkelijk voldoende is. Zo wordt aangegeven dat wanneer je echt wat wilt bereiken, dat via de formele weg naar boven moet, omdat het niet voldoende is wanneer zaken ‘in de lijn worden afgedaan’. Het gaat dan met name om dossieropbouw. Wanneer problemen steeds onderling worden opgelost zijn daarvan geen onderliggende stukken. Op het moment dat het van een incident naar een patroon gaat, wordt het vervolgens lastig: HRM zal om stukken vragen maar deze zijn er dan niet.

### **Intermezzo: de procedures rond vermeende integriteitsschendingen**

De procedure van onderzoek wanneer er een mogelijke integriteitsschending heeft plaatsgevonden is vastgelegd in het protocol *Onderzoek in disciplinaire zaken politie*.<sup>16</sup> Een vermoeden van plichtsverzuim bij een ambtenaar van de politie ontstaat wanneer er een signaal van burgers, collega’s of leidinggevers binnenkomt of naar aanleiding van een signaal uit een (ander) strafrechtelijk onderzoek. Wanneer er zo’n signaal of melding binnenkomt, vindt een triage plaats. Het uitvoeren van deze triage binnen de eenheid, waarbij door het bevoegd gezag, VIK, de arbeidsjurist, het sectorhoofd en/of een expert wordt beslist welk soort onderzoek passend is, is voortgekomen uit de *Review interne onderzoeken* (Mos, 2020).<sup>17</sup> In die review is het proces rondom interne onderzoeken binnen de politie onderzocht en geëvalueerd. Eén van de aanbevelingen die daarin werd gedaan is het uitvoeren van triage voor de keuze van het soort onderzoek. Er moeten criteria worden opgesteld ten aanzien van het inzetten van VIK en onderzoeken moeten worden ingedeeld in verschillende categorieën. Triageren moet harmonisering in de afdoening van integriteitsschendingen bewerkstellingen.

16 bijlage-protocol-onderzoek-in-disciplinaire-zaken-politie.pdf (overheid.nl)

17 review interne onderzoeken\_definitief (1).pdf



Het bevoegd gezag besluit vervolgens, in overleg met VIK, de arbeidsjurist en/of een expert, welk onderzoek in dat specifieke geval passend is. Er wordt dan schriftelijk opdracht gegeven voor een oriënterend-, lijn- of disciplinair onderzoek. Zowel het oriënterend als het disciplinair onderzoek wordt uitgevoerd door onderzoekers van het VIK.

Het oriënterend onderzoek heeft als doel om vast te stellen of er een redelijk vermoeden is van plichtsverzuim.<sup>18</sup> Deze vorm van onderzoek is in beginsel beperkt in aard en omvang. Na afronding ervan wordt een rapportage naar het bevoegd gezag gestuurd, dat vervolgens de vervolgstappen zal bepalen. Een disciplinair onderzoek wordt opgestart met een schriftelijke opdracht vanuit het bevoegd gezag. Hierbij worden gegevens verzameld en vastgelegd met het oog op de vraag of, op basis van relevante feiten en omstandigheden, sprake is van gepleegd plichtsverzuim. Deze vorm van onderzoek wordt alleen ingesteld wanneer er een redelijk vermoeden is van plichtsverzuim. Het bevoegd gezag bepaalt in samenspraak met VIK en de HR-jurist, de onderzoeksopdracht. Deze wordt vervolgens doorgestuurd naar VIK en de HR-jurist. Een aanzegingsbrief wordt door of namens het bevoegd gezag aan de betrokken medewerker uitgereikt. Daarin wordt vermeld wat het vermoedelijke plichtsverzuim is, wat de rechten en plichten zijn en informatie over de procedure. De betrokken medewerker moet deze brief ondertekenen. Nadat de medewerker op de hoogte is gebracht, vindt er een intakegesprek plaats tussen hem/haar en de onderzoeker van het VIK. Hierin worden onder andere de procedure en wederzijdse rechten en plichten uitgelegd. Vervolgens wordt door de onderzoeker het disciplinaire onderzoek uitgevoerd. De onderzoeker bouwt een dossier op met alle informatie die beschikbaar is, dit wordt voorgelegd aan de medewerker en vervolgens vindt er een hoorgesprek plaats. Dit is geen verhoor maar een hoorgesprek waarbij de betrokkene de ruimte krijgt om zijn/haar visie op de informatie te geven en wordt er gevraagd of naar zijn/haar mening de feiten en omstandigheden voldoende onderzocht zijn. Ook dit rapport wordt vervolgens naar het bevoegd gezag gestuurd, die de vervolgstappen zal bepalen. Tijdens het disciplinaire onderzoek bestaat de mogelijkheid tot het opleggen van een ordemaatregel. Dit kan bijvoorbeeld een contact- of bureauverbod, een tijdelijke verplaatsing of een buitenfunctiestelling zijn.

Er is nog een derde mogelijkheid tot onderzoek, dit betreft het strafrechtelijk onderzoek. Deze vorm van onderzoek wordt verricht wanneer sprake is van (vermoedelijke) strafbare feiten en wordt uitgevoerd in opdracht en onder (eind)verantwoordelijkheid van het Openbaar Ministerie. Strafrechtelijk onderzoek kan ook door VIK worden uitgevoerd. Een VIK-onderzoeker die het disciplinaire onderzoek naar een medewerker heeft verricht, mag echter niet ook het strafrechtelijke onderzoek uitvoeren. Dit moet dan door een andere VIK-onderzoeker of door de rijksrecherche worden gedaan. Bij disciplinair onderzoek is een medewerker verplicht om mee te werken. In een strafrechtelijk onderzoek is de betrokkene, als verdachte, echter niet verplicht tot meewerken.

18 [bijlage-protocol-onderzoek-in-disciplinaire-zaken-politie.pdf \(overheid.nl\)](#)

Wanneer uit de onderzoeken is gebleken dat er sprake is van plichtsverzuim wordt er door het bevoegd gezag, na advies van de arbeidsjurist, bepaald of er een disciplinaire straf wordt opgelegd en welke straf dit dan zal zijn. De disciplinaire straffen kunnen variëren van een schriftelijke berisping of een vermindering van het aantal vakantie-uren tot een (voorwaardelijk) ontslag. De straf wordt voorgelegd bij het Landelijk Strafmaatoverleg (SMO) waarbij wordt gekeken of de straf passend of evenredig is. Zij geven advies aan het bevoegd gezag. Het bevoegd gezag beslist vervolgens of dit advies wordt overgenomen. Ook de betrokken medewerker wordt over de voorgenomen straf geïnformeerd en mag hier reactie op geven. Hierna wordt vervolgens definitief bepaald wat de straf is, de medewerker kan hier nog bezwaar tegen aantekenen of in beroep gaan bij de bestuursrechter.

### 3.9.2 *Keuzes*

De beschrijving van de procedures is duidelijk, althans op papier.<sup>19</sup> Zoals zo vaak is de praktijk weerbarstiger. Eerst iets over de verhouding strafrecht en disciplinaire onderzoeken. Bij disciplinaire onderzoeken zijn politiemedewerkers verplicht mee te werken, bij strafrechtelijke onderzoeken is dat niet het geval en kunnen zij zich beroepen op het zwijgrecht en/of hoeven zij niet mee te werken aan hun eigen veroordeling. Dat kan frictie opleveren. In de interviews hebben we echter hierover geen concrete gevallen gehoord, waardoor het vooralsnog een wat theoretische exercitie is, waarmee we niet willen zeggen dat die onbelangrijk is.

In feite fungeert het verkorte lijnonderzoek als een filter. Niet meteen naar het zware middel van een VIK-onderzoek grijpen, maar eerst de feiten wegen. In de interviews zijn ook veel voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat een VIK-onderzoek een te zwaar middel zou zijn. Een agent die een keer te hard rijdt, kan worden aangesproken door de teamchef die hem een waarschuwing geeft. Een foei-gesprek volstaat dan. Sommige respondenten met een VIK-achtergrond maken in het lijnonderzoek het bezwaar dat het willekeur in de hand kan werken en zeker dat er in en tussen de eenheden verschillend mee wordt omgegaan. Waar een VIK-onderzoek alle waarborgen kent (intake, rechtsbijstand, et cetera) kent een lijnonderzoek dat niet. Dat is op zich genomen wel te begrijpen, maar minder te rechtvaardigen is dat in eenzelfde situatie de ene medewerker een 'foeigesprek' krijgt en een collega in een andere eenheid een VIK-onderzoek. Die ongelijkheid is onderkend in reviewonderzoeken. Op dit moment wordt lijnonderzoek meegenomen in de triage.

Triageren moet leiden tot afgewogen beslissingen. Echter, leidinggevendens krijgen in hun dagelijkse werk nog steeds te maken met vermeende integriteitsschendingen en zij

19 Terzijde merken we op dat door de relatief lange duur van het onderzoek de gesproken respondenten de recente documenten van politie omtrent Integriteit (o.a. Mos, 2020; Commissie Schneiders, 2022 en het Masterplan van Aanpak; Aanbevelingen Review Interne Onderzoeken 2021) en de praktische uitwerking ervan niet op het netvlies hadden ten tijde van het interview. Vraag blijft hoe de praktijk zich gaat verhouden tot deze nieuwe ontwikkelingen.

moeten de afweging blijven maken om een stevig gesprek met die betreffende medewerker te hebben in plaats van een VIK-onderzoek aan te vragen. De verschillen zullen vermoedelijk blijven. Een vergelijkbare gedachte speelt bij het onderzoek tussen een oriënterend onderzoek en een disciplinair onderzoek. De gesproken VIK-medewerkers komen in de praktijk verschillen tegen hoe leidinggevend en omgaan met vermeende integriteitsschendingen. Sommigen gooien het in de woorden van een respondent ‘meteen over de schutting bij het VIK’, anderen vragen meteen een disciplinair onderzoek aan en een ander sectorhoofd vraagt een oriënterend onderzoek aan. Met het invoeren van triageren in alle eenheden zou meer harmonie moeten ontstaan in de manier waarop integriteitsschendingen worden afgedaan (zie ook Mos, 2020). Of in elke eenheid een dergelijke triagecommissie ten tijde van het onderzoek actief was en hoe die functioneren is ons onbekend. Dat is thans (2023) wel het geval. Dat zal echter onverlet laten dat nog steeds de leidinggevend (OE's en TC's) in hun dagelijkse werk te maken krijgen met vermeende integriteitsschendingen en zij de afweging kunnen blijven maken om een stevig gesprek met die betreffende medewerker te hebben in plaats van de overtreding te melden bij het bevoegd gezag. De verschillen zullen vermoedelijk blijven.

### 3.9.3 *Kritische geluiden*

In verschillende interviews komen ook kritische geluiden over VIK-onderzoeken naar voren. Uiteraard vinden degenen die onderwerp van een VIK-onderzoek zijn geweest – en die hebben we ook gesproken – het op zijn zachtst gezegd niet leuk, maar uit hun verhaal komt de indruk naar voren dat een VIK-onderzoek wordt gestart om futiliteiten (urenregistratie wordt als voorbeeld genoemd) met als doel om de betreffende politiemedewerker, die bekend staat als lastig, dwars te zitten of zelfs weg te krijgen. Dit instrumentele gebruik van VIK-onderzoeken herkennen andere respondenten ook (die zelf geen onderwerp van onderzoek zijn geweest). Meer in het algemeen merken sommige respondenten op dat het soms erg ver gaat, dat er te snel naar een intern onderzoek wordt gegrepen. ‘Het is teveel gejuridiseerd’, zegt een teamchef.

Een ander kritisch geluid gaat over de groep politiemedewerkers die te maken krijgt met een VIK-onderzoek. De gemene deler is dat het vooral ‘de gewone agent’ betreft. Zij kunnen de systemen raadplegen, doen stoer tegenover vrienden over wat ze allemaal weten en vallen – vaak door een toevalstreffer – door de mand. In rangen gesteld: boven de schaal 10 komen er volgens respondenten weinig zaken bij het VIK terecht. Er zijn met andere woorden weinig zaken waarin een hoofdinspecteur (of hogere rang) een rol speelt, althans dat is de beleving; cijfers hierover ontbreken. De kritische respondenten zijn – door ervaring – cynisch geworden over sommige leidinggevend, die ‘elkaar de hand boven het hoofd houden’ en wel VIK-onderzoeken kunnen starten tegen lastige medewerkers. Ook leidinggevend vertonen naar hun mening (en ervaring) niet-integer gedrag, maar dat wordt zelden aangepakt. Dat kan betekenen dat hogere rangen geen/nauwelijks wangedrag vertonen. Twee respondenten zeggen precies hetzelfde: ‘hoe hoger de rang, des te lager de moraal’. Ook is mogelijk – en daar

duiden de respondenten op – dat de hogere rangen eerder wegkomen met hun niet-integere gedrag en geen onderwerp worden van een VIK-onderzoek. Een voorbeeld dat een respondent noemt gaat over een hoofdinspecteur die tijdens diensttijd prostituees bezoekt. Toen dat uitkwam, werd gezegd – volgens de respondent – ‘niet meer doen hè?’. Recente voorbeelden worden dan genoemd van falend politieleiderschap van managers, in de optiek van enkele respondenten ook een vorm van niet-integer handelen, die elders in de organisatie weer een andere functie krijgen. Een voormalige VIK-medewerker zegt dat in zijn rapportages altijd een paragraaf stond over de rol van de leidinggevende bij de ontstane situatie maar dat die paragraaf er werd uitgehaald.

### 3.9.4 *VIK: van repressie naar preventie*

Het VIK (en de Rijksrecherche) onderzoekt de vermeende gevallen van integriteitsschendingen. Voor de betrokken politiemedewerker kan daaruit een sanctie volgen. Deze handelwijze is zowel reactief als repressief. Sinds een aantal jaren zijn er op eenheidsniveau diverse ontwikkelingen ontplooid om meer preventief te gaan werken. Voorkomen is immers beter dan genezen. Eén van de ontwikkelde initiatieven is dat VIK-medewerkers (ook) de rol hebben gekregen als preventiecoördinator. Dit houdt in dat zij – op verzoek van een team of eenheid – aan de politiemedewerkers voorlichting geven over integer handelen, waarbij zeker ook de leidinggevers niet worden vergeten en de context waarin het niet-integere handelen kan plaatsvinden. De kernvraag is hier: welke context maakt iemand kwetsbaar? En dat werkt, blijkens de ervaringen van de gesproken preventiecoördinatoren.

Wat de preventiemedewerkers beogen is bewustwording door in gesprek te gaan met de collega's. In de interviews met hen valt regelmatig de term 'professionele ruimte'. Dat houdt in dat politiemedewerkers moeten leren hun eigen morele kompas te gebruiken. Ofwel nadenken over wat goed politiewerk is en wat niet, *en* kunnen uitleggen waarom zij een bepaalde regel niet hebben gevolgd. Dat eigen morele kompas is zeker geen vrijbrief voor onbekommerd handelen naar eigen inzicht. Er zijn nu eenmaal regels en kaders, maar daarbinnen moet een zekere autonomie bestaan van politiemedewerkers. Dat kan volgens de preventiemedewerkers ook onduidelijkheid scheppen, en daarover zou het gesprek moeten gaan.

Daarnaast maken ze gebruik van nieuwsbrieven, presentaties, en masterclasses voor leidinggevers. Op het intranet (via een Agorapagina) heeft een eenheid een interne website gemaakt, met daarop columns en andere wetenswaardigheden over integriteit: hoe zitten de processen in elkaar en waar kan men rechtsbijstand vinden. Er zijn ook tien gouden tips voor leidinggevers bij interne onderzoeken. Het is duidelijk dat het handjevol preventiemedewerkers niet het hele politieland kan bestrijken. Om die reden zijn ze gestart met zogenoemde 'ambassadeurs integriteit'. Dit zijn medewerkers in teams die affiniteit hebben met integriteit en in de teams daar iets mee willen doen. Ze krijgen een korte presentatie wat die ambassadeur doet. Het doel is om integer hande-

len onder de aandacht te krijgen en te houden. Bij sommige leidinggevendenden bestaat hier enige koudwatervrees tegen. Ze vinden het spannend, want zijn de ambassadeurs geen verklidders? Dat krijgen de ambassadeurs goed ingeprent: zij zijn geen vertrouwenspersoon en dienen zich te onthouden van juridische adviezen. Ze kunnen zaken die leven in een team wel bespreekbaar maken, bijvoorbeeld dat operationele informatie niet via WhatsApp mag worden gedeeld. In een van de politie-eenheden zijn er thans ruim twintig ambassadeurs actief.

### 3.10      **Resumé**

We hebben in dit hoofdstuk uitgebreid naar de verhalen geluisterd van een kleine vijftig politiemedewerkers. Dit levert een kleurrijk portret op van het lastige onderwerp integriteit op de werkvloer. Het is nogmaals goed te benadrukken dat het *verhalen* zijn, vaak geworteld in eigen ervaringen, die vanwege het subjectieve karakter geen opgeld hoeven te doen voor alle politiemedewerkers. Daarvoor zijn de verhalen ook niet bedoeld. We hebben zoals gezegd geen onderzoek gedaan naar het waarheidsgehalte van de verhalen. De ervaring uit de interviews is dat het geen ‘kantineverhalen’ zijn, maar dat zij voortkomen uit de eigen ervaringen van de respondenten. Zij hebben zich in de interviews open getoond en ook kritisch op zichzelf en de organisatie. Juist omdat we respondenten uit alle geledingen hebben gesproken, is sprake van een ‘dwarsdoorsnede’ van beelden uit de praktijk en was er ruimte om ook conflicterende opvattingen op te tekenen.<sup>20</sup>

Of de politie integer is, daarover verschillen de respondenten van mening. De rode draad is dat er rotte appels zijn, maar dat individuele politiemedewerkers door de bank genomen integer zijn. Zij kijken, soms zeer kritisch, naar de eigen organisatie, die zich in hun beleving niet altijd aan de regels houdt. Het komt erop neer dat er gemeten wordt met twee maten, waarbij de lagere rang aan het kortste eind trekt. Iedereen is het erover eens dat het plegen van strafbare feiten niet kan. Een politiemedewerker die vertrouwelijke informatie verkoopt aan criminelen, is fout en moet worden bestraft. De respondenten vinden integer handelen niet altijd een zwart-wit kwestie. Er is een grijs gebied van positioneel handelen dat zich onttrekt aan eenduidige oordelen. De invulling van dat grijze gebied is afhankelijk van eigen waarden en normen. Het gebruik van softdrugs is een voorbeeld hiervan.

Denken over integriteit is afhankelijk van plaats en tijd. Sommige respondenten vinden dat ‘vroeger’ veel meer mogelijk was. Althans, er gebeurden voorheen zaken die thans als een normoverschrijding worden gepercipieerd. Zij vinden dat een goede ontwikkeling. Met andere woorden, het onderwerp integriteit staat nadrukkelijker op de agenda van de politie en op het netvlies van de medewerkers. Tegelijkertijd merken sommigen op dat de politie onder een vergrootglas ligt en er weinig ruimte meer is

20    Ter nuancering: onderzoek naar integriteitsschendingen maakt duidelijk dat heersende beelden in de politie-praktijk niet overeen hoeven te komen met de werkelijkheid (Nelen & Kolthof, 2017; Smit et al., 2019).

voor een eigen professioneel inzicht en optreden. Voor sommigen is het integriteitsdenken doorgeslagen.

In vrijwel alle interviews is de cruciale rol van leidinggevend en aan de orde gekomen. Cruciaal omdat leidinggevend het goede voorbeeld moeten geven – en dat niet altijd doen door zelf niet-integer te handelen. Cruciaal ook omdat de leidinggevend het onderwerp integriteit levend moeten houden en oog en oor moeten hebben voor de medewerkers die niet lekker in hun vel zitten en daarmee kwetsbaar kunnen zijn voor niet-integer gedrag. De formele leiding staat volgens de geïnterviewden te ver van de werkvloer en weet niet goed wat daar leeft. Het gebrek aan openlijke waardering kan op den duur leiden tot cynisme, iets wat we geregeld hebben teruggehoord in de interviews. Transparant, eerlijk leiderschap *met* gezag heeft volgens de gesproken politie-medewerkers een positief effect op het bespreekbaar maken van dilemma's en problemen en bevordert integer handelen. Integer handelen is ook het expliciet erover spreken. In de R&O-gesprekken zou dat moeten gebeuren (verplicht onderwerp), maar geen enkele respondent die daarover sprak had hiermee ervaring. Het is een vinkje zetten en naar het volgende onderwerp.

Het risico op niet-integer gedrag wordt vergroot door het ontbreken van een open aanspreekcultuur, die samenhangt met het (sterk) hiërarchische en bureaucratische karakter van de politieorganisatie, politiemedewerkers durven zich – zo stellen respondenten – moeilijk kwetsbaar op te stellen, bang dat ze worden 'afgerekend'. Daarnaast kan de cultuur op de werkvloer een risicofactor op niet-integer gedrag zijn. Elkaar aanspreken op wangedrag gebeurt niet snel als men afhankelijk is van diezelfde collega en op wie men moet rekenen in gevaarlijke situaties. Andere risicofactoren zijn privé-problemen (verslaving, scheiding, PTSS) en het selectie- en screeningsbeleid. De politie zou – in de optiek van ingewijde respondenten – vanwege de capaciteitstekorten eerder genoegen nemen met een 'zesje'.

In de interviews is ook gevraagd naar groepen medewerkers die een (verhoogd) risico lopen op niet-integer handelen. Vaak wordt de jonge generatie politiemedewerkers genoemd. Zij zijn kwetsbaar, omdat ze de mores van de politieorganisatie nog niet eigen hebben gemaakt en uit bravoure over de grens gaan, bijvoorbeeld door systemen voor eigen doeleinden te raadplegen.<sup>21</sup> De respondenten merken de 'alfamannen' ook aan als risicogroep, ofwel de populaire medewerkers die menen dat de regels niet voor hen gelden.

Bij vermeende integriteitsschendingen kan het VIK (of de Rijksrecherche) worden ingeschakeld. Ook worden vermeende misdragingen 'in de lijn' afgedaan, dus een 'foei-gesprek' met de leidinggevende, die ook gevolgen kan hebben voor de betreffende medewerker. De indruk op basis van de interviews (en eerder onderzoek) is dat er nog geen duidelijke lijn is wanneer en in welke gevallen welke vorm van afdoening moet worden toegepast. In de ene eenheid levert een misdraging een stevig gesprek op met de leiding, in de andere eenheid wordt een VIK-onderzoek aangevraagd. Triageren zou

21 Uit onderzoek blijkt dat er is geen sprake van explosieve groei en de verhouding van het aantal bij een zaak betrokken aspiranten; die volgt de verhouding van het aantal aspiranten (VIK Korpsstaf, 2021).

willekeur moeten voorkomen (overigens is triageren thans in alle eenheden gangbare praktijk). De kritiek van sommige respondenten op de VIK-onderzoeken is dat het vaak de lagere rangen betreft die onderwerp zijn van een dergelijk onderzoek; hogere rangen komen nauwelijks voor, zo stelt men. Verder zouden leidinggevenden VIK-onderzoeken strategisch inzetten om van lastige medewerkers af te komen. Wij hebben hiervoor geen harde bewijzen gezien, maar wel verschillende aannemelijke verhalen daarover gehoord.

Voorkomen is beter dan wangedrag bestrijden. VIK-medewerkers doen ook aan preventie door in eenheden voorlichting te geven over integer handelen. Er is meer bewustwording nodig. Oudgedienden kunnen volgens respondenten hierin een belangrijke rol krijgen door jonge politiemedewerkers te leren om te gaan met integriteitskwesaties. Sommige eenheden hebben inmiddels ambassadeurs die zorgen voor meer bewustwording binnen de teams.

In het volgende hoofdstuk zullen we ons richten op de cijfermatige data uit het onderzoek.

## 4. Algemene gegevens

In het vorige hoofdstuk hebben we stilgestaan bij ervaringen en beelden uit de politiepraktijk. Hieruit blijkt onder meer dat de respondenten de rol van de leidinggevende benadrukken en daarnaast vooral ingaan op cultuur- en organisatiekenmerken. Wat de persoonlijke omstandigheden betreft gaat het bijvoorbeeld om privé- of financiële problemen. Het ging in het vorige hoofdstuk – logischerwijs –voornamelijk om subjectieve zaken. Het nadeel hiervan is dat er op basis daarvan geen uitspraken kunnen worden gedaan over een grote groep respondenten. In de volgende hoofdstukken zullen we dat wel gaan doen, op basis van de ruim 900 ingevulde vragenlijsten. Bij wijze van introductie presenteren we in dit hoofdstuk enkele algemene gegevens van de respondenten. Het eerste deel gaat over de demografische en werkgerelateerde gegevens. Waar mogelijk maken we een vergelijking met het totale personeelsbestand van de politie om preciezer te bepalen welke groepen onder- of oververtegenwoordigd zijn in onze steekproef. In de tweede deel staan we nader stil bij de persoonlijkheidsvragen, werkgedrag en dilemma's. Het hoofdstuk besluit met een kort resumé.

### 4.1 Demografische en werkgerelateerde gegevens

Iets meer dan 60% van de respondenten is man, de overige zijn op een enkele uitzondering na vrouw. Dit komt geheel overeen met het totale personeelsbestand (aangegeven in de derde en vierde kolom van tabel 4.1).

Tabel 4.1 - Geslacht respondenten (n=918)

	n	%	N	%
Vrouw	359	39%	37784	39%
Man	556	61%	24195	61%
Anders	3	0%	0	0%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>	<b>61979</b>	<b>100%</b>

Uit tabel 4.2 blijkt dat twee derde van de respondenten 46 jaar of ouder is. Een derde is tussen de 25-45 jaar. Er zijn weinig jonge politiemedewerkers (< 25 jaar) in het onderzoek betrokken. Dit wijkt af van het totale personeelsbestand (n=61.979). Met andere woorden, in dit onderzoek zijn in verhouding tot het totale personeelsbestand minder jonge en meer oudere politiemedewerkers betrokken.



Tabel 4.2 - Leeftijd respondenten (n=918)

	n	%	N	%
Jonger dan 25 jaar	7	1%	3061	5%
25 tot en met 35 jaar	112	12%	13633	22%
36 tot en met 45 jaar	193	21%	14811	24%
46 tot en met 55 jaar	276	30%	14711	24%
56 tot en met 65 jaar	320	35%	155531	25%
Ouder dan 65 jaar	10	1%	232	0%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>	<b>61979</b>	<b>100%</b>

Bijna de helft van de respondenten heeft een voltooide opleiding op mbo-niveau en bijna een derde een hogere beroepsopleiding. Eén op acht respondenten heeft een wetenschappelijke opleiding voltooid.<sup>22</sup>

Tabel 4.3 - Hoogst voltooide opleiding respondenten (n=918)

	n	%
Wetenschappelijk onderwijs (wo)	115	13%
Hoger beroepsonderwijs (hbo)	289	31%
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo)	437	48%
Middelbare school	77	8%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>

In tabel 4.4 staat vermeld waar de respondenten werkzaam zijn. Er zijn nagenoeg geen (grote) verschillen in onze steekproef met de verdeling naar eenheid volgens het totale personeelsbestand.

Tabel 4.4 - Regionale eenheid respondenten (n=918)

	n	%	N	%
Noord-Nederland	54	6%	4088	7%
Oost-Nederland	98	11%	7096	11%
Midden-Nederland	71	8%	4953	8%
Noord-Holland	52	6%	3580	6%
Amsterdam	59	6%	5497	9%
Den Haag	99	11%	6435	10%
Rotterdam	76	8%	6147	10%
Zeeland-West-Brabant	50	5%	3526	6%
Oost-Brabant	67	7%	3137	5%

22 Er is geen koppeling met het personeelsbestand mogelijk. Dat geldt ook voor de andere onderwerpen waar niet expliciet bijstaat dat er een vergelijking is gemaakt met het totale personeelsbestand.

Limburg	57	6%	2921	5%
Landelijke eenheid	88	10%	4450	7%
Politie dienstencentrum	98	11%	8019	13%
Politieacademie	29	3%	1344	2%
Staf korpsleiding	14	2%	653	1%
Programma's en projecten	6	1%	133	0%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>	<b>61979</b>	<b>100%</b>

We hebben de vele functies binnen de politie gegroepeerd naar de categorieën die in tabel 4.5 staan genoemd. De grootste groep respondenten – bijna een kwart – is senior, gevolgd door operationeel specialist en generalist. Een vergelijking met het totale personeelsbestand laat zien dat er over de hele linie wel verschillen zijn, maar dat betreft dan een paar procentpunten. Het grootste verschil zit in de generalisten: 15% versus 22% in het totale personeelsbestand en de operationeel specialisten: 16% versus 9% in het totale bestand.

Tabel 4.5 - Huidige functie respondenten (n=918)

	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%
Assistent	21	2%	3822	6%
Medewerker	87	9%	7510	12%
Senior	210	23%	12884	21%
Bedrijfsvoeringsspecialist	112	12%	5390	9%
Aspirant	19	2%	4516	7%
Generalist	140	15%	13757	22%
Operationeel Expert	100	11%	4306	7%
Operationeel Specialist	146	16%	5746	9%
Overig	83	9%	4048	7%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>	<b>61979</b>	<b>100%</b>

Ruim een kwart van de respondenten heeft een niet-executieve functie. Wat betreft de rangen van de executieve politiemedewerkers is te zien dat een kwart inspecteur is en een kwart brigadier. Er hebben relatief weinig respondenten meegedaan die een lagere rang hebben.

Tabel 4.6 - Huidige rang respondenten (n=918)

	<i>n</i>	%
Niet-executief	255	28%
Aspirant	18	2%
Surveillant	11	1%

Agent	8	1%
Hoofdagent	128	14%
Brigadier	218	24%
Inspecteur	216	24%
Hoofdinspecteur	55	6%
Commissaris	9	1%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>

Uit het aantal dienstjaren bij de politie valt op te maken dat de respondenten kunnen bogen op een lange carrière bij de politie. Ze werken gemiddeld 22,5 jaar bij de politie.<sup>23</sup> Bijna een derde dertig jaar of meer.

Tabel 4.7 - Aantal jaren werkzaam bij politie (n=918)

	n	%
Minder dan 5 jaar	88	10%
5 tot 10 jaar	69	8%
10 tot 20 jaar	243	26%
20 tot 30 jaar	222	24%
30 jaar of meer	296	32%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>

De respondenten werken gemiddeld 15,5 jaar bij hun huidige eenheid.<sup>24</sup>

Tabel 4.8 - Aantal jaren werkzaam bij huidige eenheid (n=918)

	n	%
Minder dan 5 jaar	219	24%
5 tot 10 jaar	146	16%
10 tot 20 jaar	229	25%
20 tot 30 jaar	187	20%
30 jaar of meer	137	15%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>

Aan de respondenten is ook gevraagd in hoeverre zij het team waarin zij werken divers vinden. Met divers bedoelen we in hoeverre er sprake is van een mix van verschillende mensen binnen een team. Bijvoorbeeld verschillen in culturele achtergrond, seksuele oriëntatie, gender, sociale klasse en lichamelijke en/of geestelijke gesteldheid. Uit de antwoorden blijkt dat ruim een derde het team (helemaal) niet divers vindt. Bijna de

<sup>23</sup> De range loopt van 1 tot en met 50 en de standaardafwijking is 12,81.

<sup>24</sup> De range loopt van 1 tot en met 46 en de standaardafwijking is 12,06.

helft vindt het team enigszins divers. Ongeveer één op de vijf respondenten vindt het team wel (zeer) divers.

Tabel 4.9 - Diversiteit team volgens respondenten (n=918)

	n	%
Zeer divers	18	2%
Divers	156	17%
Enigszins divers	415	45%
Niet zo divers	252	27%
Helemaal niet divers	77	8%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>

Tot slot hebben we de respondenten een aantal stellingen voorgelegd die betrekking hebben op de werkbeleving. Uit figuur 2 valt een aantal zaken op te maken. De overgrote meerderheid (86%) vindt dat hij/zij belangrijk werk doet. Een kleine driekwart (72%) vindt dat de werkzaamheden overeenkomen met wat hij/zij van de functie verwacht en twee derde (65%) is tevreden met de scheiding tussen werk en privé. De helft van de respondenten (51%) vindt dat hij/zij te veel werk te doen heeft. Vier op de tien (42%) is cynischer geworden over de effecten van zijn/haar werk. Een minderheid, zij het een forse (37%), zegt voldoende groeikansen binnen de organisatie te hebben. Eén op de zes (17%) is vermoeid bij het opstaan als er weer een werkdag voor de boeg ligt.



Figuur 2 – Werkbeleving (N=918)

De respondenten beoordelen hun privéleven gemiddeld met een 7,7. Van de 918 respondenten zijn er maar weinig die hun privéleven als 'slecht' of 'onvoldoende' beoordelen. Veruit de meeste respondenten geven hun privéleven (waaronder een relatie, financiële situatie en gezondheidssituatie wordt verstaan) een 8 (zie tabel 4.10).

Tabel 4.10 - Beoordeling privéleven (relatieel, financieel en gezondheid) (n=918)

	n	%
Slecht (1-3)	9	1%
Onvoldoende (4-5)	37	4%
Voldoende (6-7)	284	31%
Goed (8-9)	562	61%
Uitstekend (10)	26	3%
<b>Totaal</b>	<b>918</b>	<b>100%</b>

## 4.2 Persoonlijkheid, leiding, werkgedrag en dilemma's

In deze paragraaf gaan we in op de aspecten die verband houden met integer gedrag van politiemedewerkers. Als eerste presenteren we de resultaten uit de persoonlijkheidsvragenlijst, de HEXACO, gevolgd door werkgedrag en integriteitsscenario's.

### 4.2.1 Persoonlijkheid

Met de afname van de HEXACO zijn zes persoonlijkheidseigenschappen gemeten. De score van de respondenten kunnen worden vergeleken met de normgroep. Met andere woorden, waarin komen de respondenten overeen of juist niet overeen met de 'gemiddelde Nederlander'? In tabel 4.11 staan de scores. Het blijkt dat de groep als geheel gemiddeld hoog scoort op vier van de zes persoonlijkheidstrekken. Op extraversie en verdraagzaamheid hebben de respondenten een hogere score dan de Nederlandse bevolking.<sup>25</sup>

Tabel 4.11 - HEXACO-gemiddelden (n=918)

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Standaardafwijking</i>	<i>Stanine</i> <sup>1</sup>	<i>Interpretatie</i>
Integriteit	3,99	0,40	6	Gemiddeld
Emotionaliteit	2,77	0,53	5	Gemiddeld
Extraversie	4,15	0,51	7	Hoog
Verdraagzaamheid	3,11	0,47	7	Hoog
Consciëntieusheid	3,79	0,42	6	Gemiddeld
Openheid	3,23	0,63	5	Gemiddeld

1 Is een normale verdeling, opgedeeld in negen categorieën, waarin de grenzen van elke score even ver van elkaar zijn verwijderd.

25 Let wel, deze uitkomsten moeten met enige terughoudendheid worden geïnterpreteerd omdat deze schalen minder betrouwbaar zijn (vanwege het gebruik van de verkorte HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst voor deze persoonlijkheidstrekken).

### 4.2.2 *Leiding en cultuur*

Er zijn vragen gesteld over de direct leidinggevenden van de respondenten (dominantie en prestige) en twee cultuurdimensies die relevant zijn voor de politieorganisatie (transparantie als onderdeel van een ethische cultuur en *tightness-looseness*). Het blijkt dat de leidinggevenden volgens de respondenten bovengemiddeld gebruikmaken van prestige (bijvoorbeeld adviezen geven) en gemiddeld op dominantie (onder druk zetten/op de strepen staan).<sup>26</sup> De respondenten vinden de cultuur iets boven het gemiddelde transparant, dat wil zeggen dat de leidinggevende weet heeft van eventuele problemen en daarnaar handelt (zie tabel 4.12).

Daarnaast is de sterkte van normen binnen het team gemeten met de *tightness-looseness*-schaal (Gelfand et al., 2011). Binnen *tight*-culturen gelden er strenge informele sociale normen waarbij het niet geoorloofd is voor leden om hiervan af te wijken. Binnen *loose*-culturen zijn er minder strenge sociale normen en wordt het ook meer geaccepteerd dat leden van sociale normen afwijken. Hier zijn helaas geen normen voor om deze score tegenover te zetten. Er kan wel worden gesteld dat de gemiddelde score tighter is dan het neutrale midden punt (vijfpuntsschaal).

Tabel 4.12 - Leiderschap en cultuur gemiddelden (n=918)

	<i>Gemiddelde</i>	<i>Standaardafwijking</i>
Prestige	3,32	0,69
Dominantie	2,59	0,61
<i>Ethical culture</i>	3,07	0,62
<i>Tightness-Looseness</i>	3,28	0,42

### 4.2.3 *Contraproductief werkgedrag*

Met de vragen over contraproductief werkgedrag konden de respondenten de mate aangeven waarin zij zelf in het afgelopen jaar verschillende vormen van dergelijk werkgedrag hebben vertoond zoals drugsgebruik tijdens de werktijd of pestgedrag richting collega's. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen gedrag gericht op de persoon en de organisatie. Uit figuur 3 blijkt dat de meerderheid het afgelopen jaar naar eigen zeggen een collega's persoonlijk heeft gekwetst of onbeleefd is geweest. Een collega (publiek) belachelijk maken of een discriminerende opmerking maken of een gemene streek heeft geleverd, komt nog minder voor, maar is nog altijd fors. Eén op de vijf respondenten heeft bijvoorbeeld het afgelopen jaar discriminerende opmerkingen gemaakt en een op de twintig respondenten heeft een collega een gemene streek geleverd.

26 Gedoeld wordt hier (en bij de persoonlijkheidskenmerken) op het middelpunt van de schaal en niet op het gemiddelde van de bevolking.



Figuur 3 – In het afgelopen jaar wel eens... (n=918)<sup>27</sup>

Bij het contraproductieve gedrag richting de organisatie is te zien dat de meerderheid in het afgelopen jaar te veel tijd heeft besteed aan dagdromen in plaats van werken en langere pauzes heeft genomen dan acceptabel is (zie figuur 4). Andere contraproductieve gedragingen komen minder voor, zij het dat het nog steeds om een behoorlijke minderheid gaat. Zo steekt ruim een derde weinig moeite in het werk of komt zonder toestemming te laat. Opvallend is dat ongeveer 20% aangeeft instructies van de baas te hebben geweigerd en expres langzamer heeft gewerkt dan had gekund. Een zeer beperkt deel scoort op de ernstiger vormen van contraproductief gedrag, zoals het meenemen van eigendommen van de politie en het bespreken van vertrouwelijke informatie met een onbevoegd persoon.

<sup>27</sup> Voor figuur 3 en figuur 4 geldt dat 'jaarlijks' een samenvoeging is van de categorieën 'een keer per jaar', 'twee keer per jaar' en 'enkele keren per jaar'.



Figuur 4 – In het afgelopen jaar wel eens... (n=918)

#### 4.2.4 Scenario's

Tot slot van deze paragraaf gaan we in op de verschillende scenario's die de respondenten zijn voorgelegd. De scenario's zijn ontleend aan een bestaande (Amerikaanse) vragenlijst en vervolgens toegespitst op de Nederlandse 'politiesituatie'. Voor een goed beeld zijn hieronder de scenario's beschreven. Bij elk scenario kon de respondent aangeven:

- Hoe ernstig vindt u dit gedrag?
- Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?
- Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?

In grote lijnen komen de antwoorden van de respondenten op het volgende neer. De respondenten vinden – op een uitzondering na – alle scenario's meer dan gemiddeld ernstig, beschouwen die als een normschending en zouden dergelijk gedrag van een collega melden. Er is wel enige variatie tussen de scenario's. Het ene wordt in vergelijking met het andere als ernstiger aangemerkt. Zo scoort etnisch profileren lager in vergelijking met het houden van geld uit een gevonden portemonnee. De uitzondering op de relatief hoge scores is het runnen van een eigen bedrijfje dat gemiddeld genomen minder ernstig is en ook minder als een normschending wordt opgevat.



**Scenario 1 eigen bedrijfje (n=918)**

*Een politieagent runt zijn eigen bedrijfje waarin hij beveiligingsapparatuur verkoopt en installeert, zoals alarmen, speciale sloten en dergelijke. Dit werk doet hij tijdens zijn vrije uren.*

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Hoe ernstig vindt u dit gedrag?	2,08*	1,16
Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?	2,12*	1,21
Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?	2,22*	1,30

**Scenario 2 etnisch profileren (n=918)**

*Een politieagente is bezig met een verkeerscontrole. Ze controleert alleen dure auto's met jonge, allochtone bestuurders. Ze geeft aan dat ze dit doet omdat dit 'altijd wel wat oplevert'.*

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Hoe ernstig vindt u dit gedrag?	3,72*	1,07
Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?	3,92*	1,06
Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?	3,38*	1,27

**Scenario 3 natrekken in politiesysteem (n=918)**

*De minderjarige dochter van een politieagent heeft een nieuwe vriend. De agent komt erachter dat hij vrienden heeft in het criminele circuit. Voor de zekerheid, besluit hij de nieuwe vriend van zijn dochter na te trekken in het politiesysteem.*

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Hoe ernstig vindt u dit gedrag?	3,90*	1,15
Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?	4,35*	0,92
Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?	3,42*	1,31

**Scenario 4 leidinggevende vraagt ondergeschikte privéauto te verbeteren (n=918)**

*Een politieagent, die toevallig een zeer goede automonteur is, zal de komende feestdagen moeten werken. Zijn leidinggevende biedt aan om hem deze dagen vrij te geven, als hij ermee instemt de persoonlijke auto van zijn leidinggevende te optimaliseren.*

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Hoe ernstig vindt u dit gedrag?	4,77*	0,51
Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?	4,80*	0,45
Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?	4,27*	1,02

**Scenario 5** dronken collega na ongeluk naar huis brengen (n=918)

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

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Hoe ernstig vindt u dit gedrag?	4,35*	0,82
Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?	4,58*	0,68
Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?	3,96*	1,16

**Scenario 6** xtc in vrije tijd (n=918)

*Een politieagente gaat in haar vrije tijd graag naar technofestivals. Zo nu en dan slikt ze tijdens deze festivals een xtc-pilletje.*

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Hoe ernstig vindt u dit gedrag?	4,00*	1,04
Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?	4,27*	0,93
Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?	3,39*	1,36

**Scenario 7** ongeoorloofd geweld (n=918)

*Twee te voet patrouillerende politiemedewerkers verrassen een man die probeert in te breken in een auto. De man vlucht. Ze achtervolgen hem ongeveer twee straten voordat ze hem arresteren door hem te tackelen en tegen de grond te worstelen. Nadat hij onder controle is, slaan beide politiemedewerkers hem een paar keer in zijn maag als straf voor het vluchten en het verzet.*

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Hoe ernstig vindt u dit gedrag?	4,61*	0,63
Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?	4,69*	0,60
Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?	4,18*	1,06

**Scenario 8** geld houden uit gevonden portemonnee (n=918)

*Een politieagent vindt een portemonnee op een parkeerplaats. Het bevat het geldbedrag dat overeenkomt met het dagloon voor die agent. Ze meldt de portemonnee als verloren bezit, maar houdt het geld voor zichzelf.*

	Gemiddelde	Standaardafwijking
Hoe ernstig vindt u dit gedrag?	4,88*	0,47
Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?	4,9*	0,38
Denkt u dat u de gedraging van uw collega zou melden?	4,64*	0,77

### 4.3      **Resumé**

We hebben in dit hoofdstuk de algemene gegevens beschreven van de ruim 900 politiemedewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld. Waar mogelijk zijn hun gegevens vergeleken met het totale personeelsbestand van de politie. Het blijkt dat de respondenten qua geslacht en eenheid waarin ze werken overeenkomen met het totale personeelsbestand. Op andere gebieden zijn er verschillen. Zo zijn er in het onderzoek minder politiemedewerkers betrokken die een lagere rang hebben (aspirant, agent en hoofdagent). Naar de redenen kunnen we slechts gissen. Er hebben naar verhouding meer operationeel experts gereageerd. Mogelijk dat zij – gezien hun leidinggevende taken – juist meer aandacht hebben voor integer handelen. De respondenten hebben een relatief lange carrière bij de politie (gemiddeld 22,5 jaar) en is gemiddeld hoog opgeleid: ongeveer een derde heeft een hbo/wo opleiding; de helft heeft een mbo-opleiding.

Het persoonlijkheidsprofiel lijkt in grote lijnen in overeenstemming met het gemiddelde van de Nederlandse bevolking. Dat respondenten hoger scoren op extraversie en verdraagzaamheid, is gezien het werk niet vreemd. Zij worden opgeleid en getraind om handelend op te treden en hebben geleerd ‘een dikke huid’ te hebben. Opvallend scoren zij gemiddeld op de schaal ‘Eerlijkheid’ oftewel integriteit. Ze wijken met andere woorden niet af van de gemiddelde Nederlanders. politiemedewerkers zijn blijkens dit onderzoek geen ‘superintegere’ mensen.

De antwoorden op de werkbelevingsvragen kunnen positief worden uitgelegd, namelijk dat de meerderheid grosso modo tevreden is. Dat laat onverlet dat sommige uitkomsten ook als zorgelijk kunnen worden geïnterpreteerd. Met name de groep die cynischer is geworden, onvoldoende groeikansen ervaart en al moe is voordat de werkdag begint, springt eruit. De grote meerderheid vertoont geen contraproductief werkgedrag, maar ook hier is een (kleine) minderheid die dat wel laat zien, zowel gericht tegen collega's, bijvoorbeeld iemand kwetsen of een discriminerende opmerking maken, als tegen de organisatie, bijvoorbeeld door langere pauzes te nemen dan toegestaan.

Aan de hand van verschillende scenario's is bekeken of de politiemedewerkers het beschreven gedrag ernstig vinden, of ze het een normschending vinden en of ze het zouden melden als een collega dergelijk gedrag vertoont. Overall scoren de respondenten boven het (theoretisch) gemiddelde. De trend is dat wanneer de gedragingen ernstiger zijn, zij het ook ernstiger vinden, het vaker een normoverschrijding vinden en het eerder zullen melden. Dat duidt erop dat politiemedewerkers weten welk gedrag toelaatbaar is en welk gedrag niet. Een uitzondering is het hebben van een eigen bedrijfje. Dat vinden zij minder dan gemiddeld ernstig.

In het volgende hoofdstuk worden subgroepen met elkaar vergeleken. Analyses om deze met elkaar te vergelijken en te bepalen of er samenhang is tussen bepaalde factoren worden beschreven.

## 5. Subgroepen en voorspellende factoren

In het vorige hoofdstuk hebben we stilgestaan bij de algemene gegevens van de respondenten. Dat levert een eerste indicatie op van de mogelijke factoren die het integer gedrag van politiemedewerkers bepalen. Dat beeld is echter te algemeen; de politiemedewerkers vormen geen homogene groep. Om die reden gaan we in dit hoofdstuk wat gedetailleerder in op bepaalde subgroepen. We hebben deze subgroepen samengesteld op basis van algemene en mogelijk onderscheidende factoren, mede op basis van de eerder behandelde determinanten, zoals leeftijd, alsook op basis van onze kennis en ervaring met de politieorganisatie. Bepaalde factoren kunnen met elkaar samengaan, bijvoorbeeld leeftijd en functie. Om meer zicht te krijgen op die factoren die het integer handelen bepalen, hebben wij diverse regressieanalyses uitgevoerd.<sup>28</sup> De resultaten daarvan worden in paragraaf 5.2 onder de noemer ‘voorspellende factoren’ beschreven. In paragraaf 5.3 vatten we de belangrijkste bevindingen samen.

### 5.1 Subgroepen nader onder de loep

In deze paragraaf volgen de resultaten van de vergelijkingen tussen verschillende subgroepen. We vergelijken verschillende subgroepen op de volgende factoren die verband houden met integer handelen: contraproductief werkgedrag, ook uitgesplitst naar interpersoonlijk contraproductief werkgedrag (*interpersonal deviance*) en organisatiegericht contraproductief werkgedrag (*organizational deviance*), ernst scenario's en meldingsbereidheid scenario's. Daarnaast worden de persoonlijkheidskenmerken bekeken en de werkbeleving. Als eerste volgen de groepen die wel of niet zijn geïnterviewd. Het kan zijn dat de groep die zich heeft *aangemeld* voor een interview een selecte groep vormt waarmee de ‘verhalen van de werkvloer’ (zie hoofdstuk 3) beter in perspectief kunnen worden geplaatst.

#### 5.1.1 Wel of niet aanmelding voor interview

In tabel 5.1 is te zien dat de aangemelden voor een interview zich onderscheiden van de groep die zich niet heeft aangemeld doordat zij meer contraproductief werkgedrag vertonen (organisatie<sup>29</sup>). De aangemelden beoordelen de voorgelegde scenario's als

---

28 Regressieanalyse is een statistische techniek voor het analyseren van gegevens waarin (mogelijk) sprake is van een specifieke samenhang.

29 Persoonlijk contraproductief werkgedrag is net niet significant ( $p > .05$ ).

ernstiger en zouden die ook eerder melden dan degenen die zich niet hebben aangemeld. Op het item 'werkbeleving' zijn er geen verschillen.

Tabel 5.1 – Werk: wel of niet aangemeld voor een interview (n=918)

	Niet aangemeld		Wel aangemeld		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Werkbeleving	2,33	0,53	2,32	0,60	0,82
Contraproductief werkgedrag	0,43	0,38	0,55	0,42	0,001
Contraproductief werkgedrag (persoonlijk)	0,38	0,50	0,47	0,53	0,06
Contraproductief werkgedrag (organisatie)	0,45	0,42	0,58	0,46	0,001
Ernst scenario's	3,11	0,43	3,20	0,35	0,03
Meldingsbereidheid scenario's	2,65	0,81	2,87	0,66	0,003

De groep die zich voor een interview opgeeft lijkt qua persoonlijkheidseigenschappen op de groep die dat niet heeft gedaan, behalve dat degenen die zich hebben aangemeld hoger scoren op emotionaliteit en lager op openheid voor ervaringen.

Tabel 5.2 – Persoonlijkheid: wel of niet geïnterviewd (n=918)

	Niet aangemeld		Wel aangemeld		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Integriteit	3,99	0,41	4,04	0,35	0,26
Consciëntieusheid	3,80	0,41	3,75	0,51	0,18
Emotionaliteit	2,80	0,52	2,68	0,58	0,02
Extraversie	4,16	0,50	4,16	0,58	0,95
Openheid	3,19	0,63	3,49	0,59	0,00
Verdraagzaamheid	3,11	0,47	3,10	0,47	0,69

### 5.1.2 *Geslacht*

Uit het onderscheid tussen mannen en vrouwen komen twee verschillen naar voren wat betreft de werkgerelateerde dimensies: mannen vertonen meer persoonlijk contraproductief werkgedrag en vrouwen beoordelen de scenario's als ernstiger. Op de meldingsbereidheid en de andere dimensies onderscheiden de mannen zich niet van de vrouwen.

Tabel 5.3 – Werk: geslacht (n=915)

	Vrouw (n=359)		Man (n=556)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Werkbeleving	2,32	0,50	2,34	0,55	0,443
Contraproductief werkgedrag	0,42	0,36	0,46	0,39	0,118

Contraproductief werkgedrag (persoonlijk)	0,34	0,43	0,44	0,53	0,004
Contraproductief werkgedrag (organisatie)	0,46	0,42	0,47	0,43	0,680
Ernst scenario's	3,17	0,39	3,09	0,43	0,004
Meldingsbereidheid scenario's	2,72	0,76	2,66	0,81	0,253

Er zijn enkele verschillen te zien tussen mannen en vrouwen wat betreft de persoonlijkheidseigenschappen. Vrouwen hebben een hogere score dan mannen op integriteit, consciëntieusheid, emotionaliteit en extraversie. Op de dimensies openheid en verdraagzaamheid daarentegen verschillen zij niet van de mannen.

Tabel 5.4 – Persoonlijkheid: geslacht (n=915)

	Vrouw (n=359)		Man (n=556)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Integriteit	4,05	0,39	3,97	0,41	0,001
Consciëntieusheid	3,86	0,439	3,75	0,42	0,000
Emotionaliteit	2,99	0,50	2,64	0,52	0,000
Extraversie	4,21	0,49	4,13	0,53	0,036
Openheid	3,19	0,65	3,26	0,63	0,112
Verdraagzaamheid	3,12	0,48	3,11	0,48	0,584

### 5.1.3 *Opleiding*

Uit tabel 5.5 blijkt dat laag-middelbaar opgeleide respondenten vergelijkbare scores hebben op werkbeleving en contraproductief werkgedrag. De hoogopgeleiden schatten de ernst van de scenario's erger in en hebben een grotere meldingsbereidheid dan de vergelijkingsgroep.

Tabel 5.5 – Werk: opleidingsniveau (n=918)

	Laag- en middelbaar opgeleid (n=514)		Hoogopgeleid (n=404)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Werkbeleving	2,30	0,54	2,37	0,53	0,055
Contraproductief werkgedrag	0,44	0,40	0,46	0,37	0,457
Contraproductief werkgedrag (persoonlijk)	0,41	0,53	0,38	0,46	0,286
Contraproductief werkgedrag (organisatie)	0,45	0,41	0,49	0,45	0,102
Ernst scenario's	3,08	0,44	3,18	0,39	0,000
Meldingsbereidheid scenario's	2,60	0,80	2,78	0,78	0,001

De uitslagen van de HEXACO laten zien dat de hoogopgeleide respondenten alleen verschillen van de laag- en middelbaar opgeleide respondenten op het gebied van openheid. Op de overige dimensies verschillen ze niet (significant).

Tabel 5.6 – Persoonlijkheid: opleidingsniveau (n=918)

	Laag- en middelbaar opgeleid (n=514)		Hoogopgeleid (n=404)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Integriteit	3,99	0,41	4,00	0,40	0,643
Consciëntieusheid	3,80	0,42	3,79	0,45	0,805
Emotionaliteit	2,76	0,53	2,81	0,56	0,165
Extraversie	4,14	0,52	4,18	0,52	0,358
Openheid	3,08	0,63	3,42	0,60	0,000
Verdraagzaamheid	3,12	0,50	3,11	0,46	0,785

#### 5.1.4 *Leeftijd*

We hebben de respondenten – enigszins arbitrair – verdeeld in twee leeftijdsgroepen, namelijk degenen die 45 jaar of jonger zijn en respondenten die ouder zijn dan 45 jaar. De jongere groep vertoont meer contraproductief werkgedrag dan de ouderen.<sup>30</sup> De oudere groep beoordeelt de scenario's als ernstiger, maar er zijn geen verschillen in meldingsbereidheid tussen beide groepen.

Tabel 5.7 – Werk: leeftijd (n=918)

	45 jaar of jonger (n=312)		Ouder dan 45 jaar (n=606)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Werkbeleving	2,31	0,55	2,34	0,53	0,463
Contraproductief werkgedrag	0,51	0,44	0,41	0,35	0,000
Contraproductief werkgedrag (persoonlijk)	0,50	0,58	0,35	0,45	0,000
Contraproductief werkgedrag (organisatie)	0,52	0,48	0,44	0,39	0,014
Ernst scenario's	3,05	0,41	3,16	0,43	0,000
Meldingsbereidheid scenario's	2,61	0,70	2,72	0,84	0,066

Wat betreft de uitslagen op de persoonlijkheidsvragen (HEXACO) zijn er ook verschillen te zien tussen de beide leeftijdsgroepen. De groep van 45 jaar en ouder scoort hoger op integriteit en extraversie en lager op emotionaliteit en verdraagzaamheid dan de respondenten jonger dan 45 jaar.

30 Persoonlijk contraproductief werkgedrag is niet normaal verdeeld, dus laten we dat buiten beschouwing.

Tabel 5.8 – Persoonlijkheid: leeftijd (n=918)

	45 jaar of jonger (n=312)		Ouder dan 45 jaar (n=606)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Integriteit	3,92	0,41	4,04	0,40	0,000
Consciëntieusheid	3,79	0,42	3,79	0,43	0,842
Emotionaliteit	2,83	0,54	2,75	0,54	0,031
Extraversie	4,09	0,53	4,19	0,51	0,003
Openheid	3,26	0,65	3,22	0,63	0,436
Verdraagzaamheid	3,17	0,45	3,08	0,49	0,009

### 5.1.5 *Beoordelingsprivésituatie*

De respondenten konden in de vragenlijst een cijfer geven (1-10) als beoordeling van hun privésituatie (relationeel, financieel). We hebben de groep in tweeën verdeeld: de respondenten die laag scoren (1-6) en degenen die hoog scoren (8-10).<sup>31</sup> De resultaten laten zien dat beide groepen niet van elkaar verschillen qua contraproductief werkgedrag en de beoordeling van de scenario's. De groep die een lage beoordeling geeft voor hun privésituatie beoordeelt de werkbeleving (wellicht begrijpelijk) wel minder dan de groep die een hoge beoordeling geeft voor de privésituatie.

Tabel 5.9 – Werk: beoordeling privéleven (n=702)

	Voor verbetering vatbaar (n=114)		Tevreden (n=588)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Werkbeleving	2,03	0,57	2,45	0,50	0,000
Contraproductief werkgedrag	0,49	0,44	0,42	0,36	0,071
Contraproductief werkgedrag (persoonlijk)	0,44	0,60	0,38	0,48	0,226
Contraproductief werkgedrag (organisatie)	0,51	0,49	0,44	0,39	0,089
Ernst scenario's	3,15	0,43	3,13	0,42	0,550
Meldingsbereidheid scenario's	2,68	0,76	2,70	0,81	0,770

Degenen die een hoge beoordeling geven voor hun privésituatie zijn extravertter dan de andere groep en scoren lager op emotionaliteit.

31 Het cijfer 7 hebben we eruit gelaten om twee duidelijk van elkaar te onderscheiden groepen te maken.



Tabel 5.10 – Persoonlijkheid: beoordeling privéleven (n=702)

	Voor verbetering vatbaar (n=114)		Tevreden (n=588)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Integriteit	3,96	0,44	4,03	0,38	0,058
Consciëntieusheid	3,79	0,47	3,79	0,44	0,920
Emotionaliteit	2,90	0,60	2,73	0,53	0,003
Extraversie	4,05	0,58	4,22	0,48	0,001
Openheid	3,15	0,72	3,23	0,63	0,212
Verdraagzaamheid	3,16	0,51	3,12	0,47	0,431

### 5.1.6 *Rang 1*

Ook hier hebben we de enigszins arbitraire keuze gemaakt om onderscheid te maken tussen degenen die brigadier zijn en de rest. Uit tabel 5.11 blijkt dat de brigadiers een lagere werkbeleving hebben dan de rest, maar zich niet van de anderen onderscheiden op contraproductief werkgedrag. Wel beoordelen de brigadiers de scenario's (relatief) als minder ernstig en zullen ze misstanden minder snel melden.

Tabel 5.11 – Werk: wel/geen brigadier (n=918)

	Geen brigadier (n=700)		Brigadier (n=218)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Werkbeleving	2,35	0,53	2,26	0,55	0,033
Contraproductief werkgedrag	0,44	0,37	0,47	0,44	0,276
Contraproductief werkgedrag (persoonlijk)	0,38	0,46	0,45	0,62	0,088
Contraproductief werkgedrag (organisatie)	0,46	0,43	0,48	0,43	0,633
Ernst scenario's	3,16	0,40	3,01	0,45	0,000
Meldingsbereidheid scenario's	2,76	0,76	2,43	0,85	0,000

Er zijn twee eigenschappen waarop de brigadiers zich van de overige respondenten onderscheiden, namelijk openheid voor ervaringen en verdraagzaamheid (lager).

Tabel 5.12 – Persoonlijkheid: wel/geen brigadier (n=918)

	Geen brigadier (n=700)		Brigadier (n=218)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Integriteit	4,01	0,40	3,95	0,43	0,055
Consciëntieusheid	3,79	0,43	3,81	0,43	0,507
Emotionaliteit	2,79	0,54	2,74	0,55	0,271
Extraversie	4,16	0,52	4,15	0,51	0,758
Openheid	3,27	0,63	3,10	0,65	0,001
Verdraagzaamheid	3,14	0,47	3,03	0,49	0,006

### 5.1.7 **Rang 2**

In tabel 5.11 en 5.12 zijn de brigadiers vergeleken met de gehele groep andere respondenten, dus ook de niet-executieven zitten daarbij. Als we ons vervolgens beperken tot de groep executieven en daarbij een onderscheid maken tussen een lage rang (tot en met brigadier) en een hogere rang (inspecteur en hoger) ontstaat het volgende beeld: de politiemedewerkers met een lage rang hebben een lagere werkbeleving dan degenen met een hogere rang. Er zijn geen verschillen wat betreft contraproductief werkgedrag. De medewerkers met een lage rang beoordelen de scenario's als minder ernstig en zouden (ook weer in relatief opzicht) misstanden minder snel melden.

Tabel 5.13 – Werk: rang (n=663)

	Lage rang (n=383)		Hoge rang (n=280)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Werkbeleving	2,28	0,54	2,39	0,56	0,014
Contraproductief werkgedrag	0,48	0,43	0,45	0,36	0,357
Contraproductief werkgedrag (persoonlijk)	0,47	0,59	0,39	0,44	0,070
Contraproductief werkgedrag (organisatie)	0,48	0,44	0,48	0,43	0,867
Ernst scenario's	3,02	0,45	3,21	0,38	0,000
Meldingsbereidheid scenario's	2,44	0,81	2,97	0,68	0,000

Er is een verschil qua persoonlijkheidseigenschappen tussen de respondenten die een lage en die een hoge rang hebben. Laatstgenoemde groep heeft een lagere score op openheid.

Tabel 5.14 – Persoonlijkheid: rang (n=663)

	Lage rang (n=383)		Hoge rang (n=280)		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Integriteit	3,97	0,4174	4,01	0,4024	0,190
Consciëntieusheid	3,79	0,42	3,77	0,45	0,466
Emotionaliteit	2,73	0,54	2,74	0,54	0,850
Extraversie	4,15	0,51	4,22	0,52	0,082
Openheid	3,11	0,63	3,36	0,59	0,000
Verdraagzaamheid	3,11	0,50	3,08	0,46	0,419

### 5.1.8 *Randstad*

Tot slot gaan we in op het onderscheid tussen de eenheden uit de Randstad (Amsterdam, Den Haag en Rotterdam) en de andere eenheden in Nederland. Uit enkele interviews (zie hoofdstuk 3) komt naar voren dat er door culturele verschillen tussen de eenheden er in de praktijk ook anders wordt omgegaan met het onderwerp integer handelen. Uit tabel 5.15 blijken er echter geen verschillen te zijn tussen de eenheden binnen en buiten de Randstad.<sup>32</sup>

Tabel 5.15 – Werk: Randstad (n=918)

	Niet werkzaam in Randstad		Werkzaam in Randstad		<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Werkbeleving	2,33	0,55	2,32	0,50	0,826
Contraproductief werkgedrag	0,44	0,38	0,46	0,41	0,410
Contraproductief werkgedrag (persoonlijk) <sup>1</sup>	0,37	0,47	0,47	0,58	0,017
Contraproductief werkgedrag (organisatie)	0,47	0,43	0,46	0,44	0,776
Ernst scenario's	3,12	0,43	3,13	0,42	0,769
Meldingsbereidheid scenario's	2,66	0,81	2,75	0,76	0,128

1 Het persoonlijk contraproductief gedrag lijkt significant maar is niet normaal verdeeld en moet om die reden buiten beschouwing worden gelaten.

Evenmin zijn er qua persoonlijkheidseigenschappen verschillen te zien tussen de respondenten die in de Randstad werkzaam zijn en degenen die elders in het land werken.

32 Hierbij tekenen we aan dat er binnen eenheden ook verschillen (kunnen) zijn en dat er binnen de Randstedelijke eenheden ook landelijke gebieden zijn.

Tabel 5.16 – Persoonlijkheid: Randstad (n=918)

	Niet werkzaam in de Randstad		Werkzaam in de Randstad		<i>P</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Integriteit	4,01	0,41	3,97	0,41	0,318
Consciëntieusheid	3,79	0,43	3,79	0,43	0,956
Emotionaliteit	2,79	0,56	2,75	0,52	0,396
Extraversie	4,14	0,52	4,21	0,50	0,089
Openheid	3,24	0,64	3,22	0,63	0,816
Verdraagzaamheid	3,11	0,48	3,11	0,47	0,976

## 5.2 Voorspellende factoren

In deze paragraaf proberen we meer grip te krijgen op die factoren die de mate van integer handelen bepalen, voorspellend zijn als het ware (zie ook theoretisch model in hoofdstuk 2). Daartoe is een statistische analyse gebruikt: regressieanalyses.

### Methode

Er zijn verschillende regressieanalyses uitgevoerd op de data van de survey. Het gaat om vijf verschillende regressieanalyses met als afhankelijke variabele werkbeleving, contraproductief werkgedrag (interpersonal deviance en organizational deviance), beoordeling ernst van de scenario's en beoordeling meldingsbereidheid van scenario's. Iedere regressieanalyse bestaat uit drie modellen. In het eerste model zijn controlevariabelen – zoals leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en rang – opgenomen. In het tweede model zijn daar de onafhankelijke variabelen met betrekking tot de HEXACO (integriteit, consciëntieusheid, emotionaliteit, extraversie, openheid voor ervaringen en verdraagzaamheid) aan toegevoegd. Ten slotte zijn in het derde model onafhankelijke variabelen opgenomen die te maken hebben met leiderschap (prestige en dominantie van de leidinggevende) en de organisatiecultuur (ethical culture en tightness-looseness).

In de beschrijving zijn we uitgegaan van het laatste model, mits dat een significante verbetering (significantie *F*-change kleiner dan 0.05) ten opzichte van het vorige model is. Wanneer dit niet het geval is, is het tweede model beschreven.

### 5.2.1 Werkbeleving

In de eerste regressieanalyse – waarin het derde model wordt beschreven – is gekeken naar de werkbeleving van de respondenten (zie bijlage 4 tabel 1). Hieruit komt naar voren dat de werkbeleving hoger is voor respondenten die ouder zijn dan 56 jaar, ten opzichte van respondenten die tussen de 46 en 55 jaar oud zijn. Voor de andere leeftijdscategorieën wordt zo'n verschil niet gevonden. Ook blijkt dat de werkbeleving af-

hankelijk is van de beoordeling van het privéleven van de respondenten. Hoe hoger deze beoordeling, hoe hoger de werkbeleving volgens de respondenten. Er zijn verschillende persoonlijkheidskenmerken waarvan de werkbeleving van de respondent afhankelijk is. Extraversie en verdraagzaamheid hebben een positieve werking op de werkbeleving. Dit betekent dat hoe extravert en verdraagzamer een respondent is, hoe hoger de werkbeleving. Voor openheid voor ervaringen wordt juist een negatief verband gevonden op de werkbeleving. Ook is gekeken of leiderschapskenmerken en de organisatiecultuur invloed hebben op de werkbeleving. Uit de regressieanalyse blijkt dat de werkbeleving niet afhankelijk is van de organisatiecultuur, maar dat de kenmerken van de leidinggevende wel invloed hebben op de werkbeleving van de respondenten. Respondenten die hun leidinggevende als dominanter beoordelen, oordelen negatiever over hun werkbeleving, terwijl een leidinggevende met een hoge prestige een positieve invloed heeft op de werkbeleving.

### 5.2.2 *Contraproductief werkgedrag*

De tweede en derde regressieanalyse gaan over contraproductief werkgedrag. Er wordt onderscheid gemaakt tussen contraproductief werkgedrag gericht op het interpersoonlijk gedrag (*interpersonal deviance*) en contraproductief werkgedrag gericht op de organisatie (*organizational deviance*). Respondenten met een lage rang vertonen meer interpersoonlijk contraproductief werkgedrag dan degenen zonder rang.<sup>33</sup> Daarnaast vertonen respondenten in de leeftijdscategorie 56 tot en met 65 jaar minder contraproductief werkgedrag gericht op de persoon ten opzichte van respondenten in de leeftijdscategorie 46 tot en met 55 jaar. Binnen de groep respondenten blijkt contraproductief werkgedrag gericht op de persoon afhankelijk te zijn van de persoonlijkheidskenmerken integriteit, consciëntieusheid en verdraagzaamheid. Deze drie persoonlijkheidskenmerken hebben een positieve invloed op contraproductief werkgedrag gericht op de persoon. Uit het laatste model blijkt dat leiderschapskenmerken invloed hebben op het contraproductief werkgedrag gericht op de persoon. Uit deze regressieanalyse blijkt dat respondenten hoger scoren op contraproductief werkgedrag bij zowel leidinggevendenden met prestige als dominante leidinggevendenden. Daarnaast blijkt dat contraproductief werkgedrag gericht op de persoon afhankelijk is van de transparantie van de organisatiecultuur. Hoe transparanter respondenten de organisatiecultuur vinden, hoe minder contraproductief werkgedrag gericht op de persoon zij vertonen (zie bijlage 4 tabel 2).

Contraproductief werkgedrag gericht op de organisatie is gerelateerd aan de persoonlijkheidskenmerken integriteit, consciëntieusheid en openheid. Een hogere score op integriteit en consciëntieusheid betekent een lagere score op contraproductief werkgedrag gericht op de organisatie. Daarnaast blijkt uit de regressieanalyse (zie bijlage 4

33 In de analyse is uitgegaan van drie groepen: degenen met een lage rang (tot en met brigadier), met een hoge rang (inspecteur en hoger) en degenen zonder rang.

tabel 3) dat respondenten met een lage rang een grotere kans hebben om contraproductief werkgedrag gericht op de organisatie te vertonen.

### 5.2.3 *Beoordeling scenario's*

De vierde en vijfde regressieanalyse gaan over de beoordeling van de scenario's. In de vierde regressieanalyse is gekeken naar de beoordeling van de ernst van de scenario's door de respondenten.<sup>34</sup> Hieruit blijkt dat er verschillende persoonlijkheidskenmerken zijn waarvan deze beoordeling afhankelijk is (zie bijlage 4 tabel 4). Respondenten die hoog scoren op integriteit, consciëntieusheid en extraversie beoordelen de gepresenteerde scenario's als ernstiger. Ook de leeftijd van de respondent is een voorspeller van de beoordeling van de ernst van de scenario's. Respondenten in de leeftijdscategorie 56 tot en met 65 jaar beoordelen de scenario's als ernstiger dan respondenten in de leeftijdscategorie 46 tot en met 55 jaar. Behalve leeftijd is de ernst van de scenario's ook afhankelijk van het opleidingsniveau en de rang van de respondent. Respondenten met een middelbaar of hoog opleidingsniveau beoordelen de scenario's als ernstiger dan respondenten met een laag opleidingsniveau. Respondenten met een lage rang beoordelen de scenario's als minder ernstig in vergelijking met respondenten zonder rang,<sup>35</sup> terwijl voor respondenten met een hoge rang het tegenovergestelde geldt. Een andere voorspeller van de beoordeling van de ernst van de scenario's is de beoordeling van het privéleven van de respondent. De beoordeling van het privéleven heeft een negatieve invloed op de beoordeling van de ernst van de scenario's. Dat wil zeggen dat een respondent die zijn of haar privéleven met een 9 beoordeelt, de scenario's als minder ernstig beoordeelt dan iemand die zijn of haar privéleven met een 5 beoordeelt.

De vijfde regressieanalyse gaat over de meldingsbereidheid van de scenario's. Respondenten met een middelbaar opleidingsniveau hebben een grotere meldingsbereidheid dan respondenten met een laag opleidingsniveau. Ook is de meldingsbereidheid van de respondenten afhankelijk van rang. Respondenten met een hoge rang hebben een grotere meldingsbereidheid van de scenario's dan de respondenten zonder rang, terwijl degenen met een lage rang een kleinere meldingsbereidheid hebben dan de respondenten zonder rang. De meldingsbereidheid van respondenten is afhankelijk van dezelfde persoonlijkheidskenmerken als de beoordeling van de ernst van de scenario's (integriteit, consciëntieusheid en extraversie). Hoe hoger de score van de respondent op het betreffende persoonlijkheidskenmerk, hoe groter de meldingsbereidheid. Ten slotte is de organisatiecultuur van invloed op de meldingsbereidheid van de scenario's. Zowel de transparantie van de organisatiecultuur (*ethical culture*) als de 'strakheid' (*tightness-looseness*) hiervan hebben een positieve invloed op de meldingsbereidheid (zie bijlage 4 tabel 5).

34 De ernst van de scenario's bestaat uit de beoordeling van de vragen 'Hoe ernstig vindt u dit gedrag?' en 'Zou dit gedrag worden beschouwd als een normschending?'.

35 In de analyse is uitgegaan van drie groepen: degenen met een lage rang (tot en met brigadier), met een hoge rang (inspecteur en hoger) en degenen zonder rang.

**Meldingsbereidheid versus ernst van de scenario's**

In een aparte analyse is gekeken naar de samenhang tussen de beoordeling van de ernst van de scenario's en de meldingsbereidheid hiervan. Per respondent is er een verschilscore berekend, waarbij is gekeken of de ernst van het scenario zwaarder weegt dan de meldingsbereidheid. Voor respondenten met een negatieve verschilscore is de meldingsbereidheid groter dan de ernst van de scenario's. Voor respondenten met een positieve verschilscore geldt het tegenovergestelde (de ernst van het scenario is dan groter dan de meldingsbereidheid). Dit laatste geldt voor bijna driekwart van de respondenten (73%). In een regressieanalyse is vervolgens gekeken naar de invloed van de persoonlijkheidskenmerken op deze verschilscore. Extraversie en consciëntieusheid van de respondent blijken een negatieve invloed te hebben op de verschilscore. Dit wil zeggen dat respondenten die hoger scoren op extraversie of consciëntieusheid een grotere meldingsbereidheid hebben ten opzichte van de ernst van de scenario's. Met andere woorden: extraverte respondenten rapporteren misstanden vaker dan niet-extraverte respondenten. Voor de andere persoonlijkheidskenmerken worden er geen significante verschillen gevonden (zie bijlage 4 tabel 6).

Als we de resultaten uit de verschillende regressieanalyses bij elkaar nemen dan ontstaat het volgende, samenvattende beeld (tabel 5.17). In vier van de vijf modellen blijken de persoonlijkheidseigenschappen consciëntieusheid en integriteit invloed te hebben op de gemeten integriteitsaspecten terwijl dit juist ongerelateerd is aan werkbeleving. In vier van de vijf regressieanalyses heeft een lage rang van de respondent een negatieve invloed op de afhankelijke variabelen. In het algemeen zijn de voorspellers van werkbeleving anders dan de voorspellers van de vier integriteitsuitkomsten, enkel een aantal persoonlijkheidstrekken zoals extraversie en openheid voor ervaringen zijn soms gerelateerd aan zowel werkbeleving als één integriteitsuitkomst, wat zou kunnen suggereren dat dergelijke relaties met integriteit sporadisch zijn. Opvallend is ook dat de meer consistente predictoren van de vier integriteitsuitkomsten zoals integriteit en consciëntieusheid juist ongerelateerd zijn aan werkbeleving, wat ons extra sterkt in het idee dat deze voorspellers specifiek gerelateerd zijn aan integer politiehandelen.

Tabel 5.17 – Overzichtstabel resultaten regressieanalyses

Werkbeleving	Interpersonal deviance	Organizational deviance	Ernst scenario's	Meldingsbereidheid scenario's
Ouder dan 65 jaar <sup>1</sup> (+)	56 tot en met 65 jaar <sup>2</sup> (-)	Lage rang <sup>2</sup> (+)	56 tot en met 65 jaar <sup>2</sup> (+)	Middelbaar opleidingsniveau <sup>3</sup> (+)
Beoordeling privéleven (+)	Lage rang <sup>3</sup> (+)	Integriteit (-)	Middelbaar opleidingsniveau <sup>4</sup> (+)	Lage rang <sup>3</sup> (-)
Extraversie (+)	Integriteit (-)	Consciëntieusheid (-)	Hoog opleidingsniveau <sup>4</sup> (+)	Hoge rang <sup>3</sup> (+)
Openheid voor ervaringen (-)	Consciëntieusheid (-)	Openheid voor ervaringen (+)	Lage rang <sup>3</sup> (-)	Integriteit (+)
Verdraagzaamheid (+)	Verdraagzaamheid (-)		Hoge rang <sup>3</sup> (+)	Consciëntieusheid (+)
Prestige leidinggevende (+)	Prestige leidinggevende (+)		Beoordeling privéleven (-)	Extraversie (+)
Dominantie leidinggevende (-)	Dominantie leidinggevende (+)		Integriteit (+)	Ethical culture (+)
	Ethical culture (-)		Consciëntieusheid (+)	<i>Tightness-Looseness</i> (+)
			Extraversie (+)	

1 Categorie verschilt significant van de referentiecategorie '46 tot en met 55 jaar'.

2 Categorie verschilt significant van de referentiecategorie 'Niet-executieven'.

3 Categorie verschilt significant van de referentiecategorie 'Laag opleidingsniveau'.

### 5.3 Resumé

We hebben in dit hoofdstuk ingezoomd op de verschillende aspecten van integer handelen die in het onderzoek centraal staan en de persoonlijkheidseigenschappen van de politiemedewerkers. In het bijzonder zijn verschillende subgroepen onderscheiden en is getracht voorspellende factoren voor integer handelen te identificeren. De indeling in de verschillende subgroepen is gebaseerd op enerzijds praktische en voor de hand liggende zaken als geslacht, leeftijd en opleiding. Anderzijds hebben de verhalen van de respondenten ook input gegeven voor de onderverdeling. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om rang en het al dan niet werkzaam zijn in de Randstad. Er zijn uiteraard andere indelingen in subgroepen mogelijk.

Er is een verschil te zien tussen mannen en vrouwen die bij de politie werken als het gaat om integriteit. Mannen vertonen meer contraproductief werkgedrag dan vrouwen. Vrouwen merken de scenario's als ernstiger aan en zullen het eerder melden dan mannen. Zij verschillen ook op de meeste persoonlijkheidseigenschappen. Hoger opgeleiden schatten de scenario's ernstiger in dan de lager opgeleiden en zullen het ook eerder melden. Zij verschillen daarentegen niet op de persoonlijkheidseigenschappen. Jongere politiemedewerkers vertonen meer contraproductief werkgedrag; de ouderen



hebben een hogere integriteitsscore en merken de scenario's als ernstiger aan dan de jongeren. Respondenten met een lage rang vertonen meer interpersoonlijk contraproductief werkgedrag en beoordelen de scenario's als minder ernstig dan degenen zonder rang (niet-executieven). In tegenstelling tot de verwachting zijn er nauwelijks verschillen tussen degenen die zichzelf een lage score hebben gegeven voor hun privésituatie en integer handelen. Interessant is dat een lage rang samenhangt met een lagere score op de ernst van de scenario's en het melden van niet-integer handelen van collega's. Zij zijn qua persoonlijkheidseigenschap minder open. Brigadiers springen eruit (in vergelijking met alle andere respondenten) door hun lagere werkbeleving, de scenario's als minder ernstig aanmerken, minder snel melding doen, een lage openheid voor ervaringen en verdraagzaamheid. Het al dan niet werken in de Randstad laat nauwelijks verschillen zien tussen integer handelen en de persoonlijkheidskenmerken.

We zijn vervolgens nagegaan welke factoren voorspellend zijn voor integer handelen. Uit de regressieanalyses komt naar voren dat er verschillende voorspellers zijn van de vijf afhankelijke variabelen. In vier van de vijf regressieanalyses heeft een lage rang van de respondent een negatieve invloed op de afhankelijke variabelen. Ook wordt er in verschillende analyses een invloed van leeftijd van de respondent geconstateerd. De persoonlijkheidskenmerken integriteit en consciëntieusheid, gemeten met de HEXACO, hebben in vier van de vijf analyses een positieve invloed. Demografische kenmerken en cultuur (leiderschap, strak-los) lijken er volgens de modellen minder toe te doen. In het volgende hoofdstuk zullen de onderzoeksvragen worden beantwoord en conclusies worden getrokken.

## 6. Beantwoording van de onderzoeksvragen, conclusies en beschouwing

Dit – voor Nederlandse begrippen – unieke onderzoek biedt inzicht in de determinanten van integer gedrag van politiemedewerkers uit alle lagen van de politieorganisatie, zowel executief als niet-executief. Voor dit onderzoek is de (inter)nationale literatuur geraadpleegd, is een grootschalige vragenlijst uitgezet en zijn interviews gehouden. Een multidisciplinair team heeft het onderzoek uitgevoerd. In dit laatste hoofdstuk geven we antwoord op de onderzoeksvragen en trekken conclusies, en geven een beschouwing op het onderzoek en onderwerp. Als eerste gaan we in op enkele methodologische reflecties.

### 6.1 Methodologische reflecties

In dit onderzoek draait het niet om het zoeken naar de ‘rotte appels’ in de politieorganisatie. Veel literatuur, zowel nationaal als internationaal, gaan hier juist wel op in. Onderzoeken waarin voorspellende factoren voor (niet-)integer gedrag van politiemedewerkers zijn onderzocht, hebben we niet gevonden. Om het conceptuele model nader inhoud te geven hebben we ons moeten baseren op (meestal) correlaties tussen bepaalde kenmerken van personen (leeftijd, geslacht et cetera) en integer gedrag. Om het ‘net breder uit te gooien’ hebben we daarvoor ook naar studies gekeken die wel gaan over integer handelen, maar niet specifiek van politiemedewerkers. Het conceptueel model heeft een theoretisch karakter en heeft voornamelijk gediend als ‘kapstok’ voor het onderzoek, in het bijzonder de keuze voor bepaalde vragenlijsten. Het onderzoek heeft – anders dan andere onderzoeken naar integer politiehandelen – voornamelijk een sociaalpsychologische invalshoek.

Er zijn een kleine vijftig interviews gehouden met politiemedewerkers. Het betreft niet alleen de medewerkers die zelf negatieve ervaringen hebben met de politieorganisatie, ook positieve medewerkers zijn aan bod gekomen. Dat wil overigens niet zeggen dat zij niet kritisch waren. Wel valt op uit een vergelijking tussen de medewerkers die zich hebben aangemeld voor een interview en degenen die dat niet hebben gedaan, dat de eerstgenoemden de voorgelegde integriteitsscenario's als ernstiger beoordelen en het ook eerder zouden melden. Mogelijk gaat het integere handelen hen meer aan het (politie)hart. Het aantal interviews staat in geen verhouding tot het totale personeelbestand. In die zin kan er – aan de andere kant – wel sprake zijn van een selectieve groep omdat we vrijwel geen politiemedewerkers hebben gesproken met een migratieachtergrond en ook hebben we vrijwel geen jonge politiemedewerkers gesproken. De verha-

len uit de praktijk zijn illustratief en niet representatief. Uiteraard verschillen de respondenten van mening over bepaalde onderwerpen en hadden ze eigen ervaringen met de organisatie. Er is een duidelijke gemene deler in de interviews te vinden, namelijk de rol van de leidinggevende en bepaalde cultuuraspecten.

In het onderzoek gaat het voornamelijk om percepties van de respondenten. We hebben geen andere onderzoeksmethoden gebruikt om bepaalde bevindingen nader te toetsen. Ter illustratie: als politiemedewerkers aangeven (in de vragenlijst en/of interviews) dat de teamchefs niet weten wat er op de werkvloer gebeurt en dat er in R&O-gesprekken met de medewerkers (als die al worden gehouden) het onderwerp integriteit nauwelijks tot niet wordt behandeld, dan nemen we dat aan. Er is geen nader onderzoek verricht naar de feitelijke onderbouwing van deze en andere beweringen. Tegelijkertijd weten we uit onderzoek dat percepties (gemeten met de HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst) voorspellend zijn voor het integer handelen (Ashton & Lee, 2008). Weliswaar is het kwantitatief onderzoek uitgebreid en hebben we veel onderwerpen onderzocht, het onderzoek is ook beperkt in die zin dat we niet alle mogelijk relevante onderwerpen hebben kunnen onderzoeken. Met andere woorden: we hebben keuzes moeten maken. De conclusies die we trekken zijn het gevolg van deze keuzes. Mogelijk dat andere keuzes tot andere conclusies geleid zouden hebben.

De 'vragenlijstbatterij' was aanvankelijk veel te lang. Die is ingekort. Het gevolg is dat sommige items minder uitgebreid zijn uitgevraagd dan we zouden willen. Het betreft met name de HEXACO die de persoonlijkheidseigenschappen in kaart brengt. Behalve de schalen 'Integriteit' en 'Consciëntieusheid' zijn de overige persoonlijkheidseigenschappen minder uitvoerig gemeten. De betrouwbaarheid is daardoor minder hoog.

In het onderzoek hebben we verschillende vergelijkingen gemaakt, bijvoorbeeld tussen jonge en oudere politiemedewerkers, verschillende rangen (geen rang, lage rang en hoge rang) en de Randstad versus de rest van Nederland. Die vergelijkingen zijn in die zin arbitrair dat ook andere vergelijkingen mogelijk waren. Bovendien zijn de vergelijkingen tussen groepen niet fijnmazig genoeg om de pluriformiteit van een organisatie als de politie geheel te dekken. Dit zijn beperkingen inherent aan het onderzoek, die deels worden ondervangen door de regressieanalyses, die het 'gewicht' van de afzonderlijke variabelen in relatie zet tot integer politiehandelen en daarbij rekening houdt met de onderlinge samenhang tussen de variabelen in het model.

We hebben een groot aantal politiemedewerkers (aselect) benaderd voor het invullen van de vragenlijst: ruim 6.000. De respons is 15%, hoewel er een grote groep overblijft voor statistische analyses. Mogelijk dat de respons hoger zou zijn uitgevallen als we nog een tweede (en derde) herinnering mochten versturen. De korpsleiding gaf daarvoor geen toestemming, want te belastend voor de organisatie, gezien de tijd waarin het onderzoek plaatsvond (COVID-19). De respons is op sommige onderdelen niet representatief voor de gehele organisatie. Wat opvalt, is dat met name de jonge politiemedewerkers niet hebben gereageerd. Mogelijk dat het onderwerp minder bij hen leeft en/of dat ze er door de drukke (noodhulp)diensten er eenvoudigweg geen tijd voor hebben. Dit zou een punt van aandacht moeten zijn, omdat juist de jonge politiemedewerkers door respondenten in de interviews als risicogroep worden gezien voor

niet-integer handelen. Overigens zeggen vooral de oudere politiemedewerkers dit over de jonge collega's.

Tot slot duurde dit onderzoek tamelijk lang, met name door de COVID-19-matregelen. De werkelijkheid staat dan niet stil. Allerlei (beleids)ontwikkelingen op het gebied van integriteit zijn tijdens het onderzoek ontplooid, mede naar aanleiding van onderzoeken die de politie heeft laten uitvoeren. Denk in dit geval aan triage, een methodiek die thans in alle eenheden wordt toepast maar ten tijde van het onderzoek nog niet, maar ook aan de preventieve activiteiten van de VIK-afdelingen in Nederland. Dit heeft onder meer tot gevolg dat er een ogenschijnlijke tegenstelling kan ontstaan tussen het beeld dat de respondenten schetsen in dit onderzoek en de zienswijze van de politie dat het 'nu toch heel anders is'. De respondenten baseren zich op hun eigen ervaringen in de periode voor het nieuwe beleid. De wetenschappelijk interessante vraag is hoe de verhalen van de politiemedewerkers over een aantal jaar klinken. In hoeverre heeft het nieuwe beleid impact op het integer handelen van politiemedewerkers?

## 6.2 Integer handelen

In welke mate handelen politiemedewerkers integer, zo luidt de eerste onderzoeksvraag. Die vraag kunnen we op verschillende manieren beantwoorden. Een duidelijke norm waartegen het politiehandelen kan worden afgezet is de Nederlandse bevolking. Twee persoonlijkheidstrekken zijn theoretisch relevant en bleken ook uniek gerelateerd in integer handelen te zijn (in andere woorden gedissocieerd van werkbeleving), namelijk integriteit en consciëntieusheid. Op de twee eigenschappen (integriteit en consciëntieusheid) van de HEXACO scoren de politiemedewerkers vergelijkbaar met de Nederlandse bevolking. politiemedewerkers zijn, met andere woorden, geen 'superintegere' medewerkers, maar vormen een afspiegeling van de Nederlandse samenleving. We kunnen bij gebrek aan benchmarkgegevens geen vergelijking maken met andere, vergelijkbare overheidsorganisaties om na te gaan of dit een consistent beeld is of dat politiemedewerkers hiervan 'afwijken'.

Een andere indicatie voor de mate van integer handelen zijn de voorgelegde scenario's, in het conceptuele model ook aangemerkt als afhankelijke variabelen. In deze – voor politiemedewerkers herkenbare – dilemma's laten politiemedewerkers een meer dan (theoretisch) gemiddelde integere opvatting zien hoe integer zij zouden handelen. Een criticus kan tegenwerpen dat de voorgelegde dilemma's uitnodigen tot sociaalwenselijke antwoorden.

Een indicatie van de mate van (niet-)integer handelen is ook het contraproductieve werkgedrag van politiemedewerkers, de andere afhankelijke variabele. Dit gedrag raakt zowel de organisatie (bijvoorbeeld langere pauzes nemen dan toegestaan) als collega's (bijvoorbeeld discriminerende opmerkingen maken). Ook hier geven de gevraagde politiemedewerkers een meer dan gemiddelde positieve score.

De gesproken politiemedewerkers zijn eensgezind over evidente gevallen van niet-integer handelen, zoals corruptie. Dat gedrag is fout en dient aangepakt te worden. Het onderwerp integriteit is niet altijd te vangen in de dichotomie 'zwart-wit'. Er zijn grijze

gebieden waarin het oordeel over de toelaatbaarheid van het handelen afhangt van de eigen waarden en normen van de politiemedewerkers. Het gebruik van softdrugs is een voorbeeld hiervan. De interviews maken duidelijk dat over die grijze gebieden nauwelijks wordt gesproken. Uit de voorgelegde scenario's blijkt – op een uitzondering na – dat politiemedewerkers wel goed het onderscheid weten tussen goed en fout gedrag. De interviews maken duidelijk dat de politie naar de samenleving niet-integer kan handelen (denk aan disproportioneel geweld jegens een verdachte) en ook dat er sprake is van niet-integer handelen in de politieorganisatie zelf. Dat laatste is minder zichtbaar voor de buitenwacht, maar is voor de medewerkers even zo belangrijk als het gaat om integer handelen. De politie als organisatie is integer, zeggen de respondenten, maar individuen kunnen richting collega's wel degelijk niet-integer handelen. Het gaat hierbij om collega's onderling, tussen leidinggevende en medewerkers en door leidinggevenden zelf. In de interviews zijn veel voorbeelden genoemd die erop neerkomen dat dergelijke zaken vaak blijven smeulen of althans onvoldoende worden opgepakt. Op welke schaal incidenten voorkomen is onbekend, evenmin is duidelijk of en hoe deze zaken van niet-integer handelen worden opgepakt.

De kernconclusies zijn:

1. De politiemedewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld qua persoonlijkheidseigenschappen, die betrekking hebben op integer handelen, zijn een afspiegeling van de Nederlandse bevolking.
2. De politiemedewerkers geven in de scenario's blijk van een meer dan (theoretisch) gemiddelde integere houding. Het merendeel vertoont naar eigen zeggen geen contraproductief werkgedrag. Een minderheid, maar in absolute aantallen nog steeds een forse groep, vertoont dergelijk gedrag wel.
3. Er is een discrepantie te zien tussen de beoordeling van de ernst van de scenario's en de meldingsbereidheid om wangedrag van een collega te melden. Mogelijk, maar dat vergt nader onderzoek, dat hier de uitspraak opgeld doet: 'je verraadt elkaar niet' (code of silence).
4. Het is voor sommige respondenten niet altijd duidelijk wat integer gedrag is in bepaalde situaties. Maatschappelijke ontwikkelingen en een jonge generatie politiemedewerkers die andere eisen stellen aan hun baan dan de oudere generatie vragen om een herijking van normen. 'Grijze gebieden' moeten gezamenlijk met de politiemedewerkers worden besproken om een kader te bepalen waarin staat hoe te handelen en wat te doen bij eventuele conflicterende belangen.
5. In de politieorganisatie zelf is blijkens de respondenten sprake van niet-integer handelen. Het inzichtelijk maken van dit probleem en ertegen optreden is een noodzakelijke voorwaarde voor het externe handelen van politiemedewerkers.

### 6.3 Determinanten

De tweede onderzoeksvraag luidde: Welke factoren (persoon, werk en omgeving) bepalen de mate van (niet-) integer gedrag van politiemedewerkers, ofwel welke gemeenten, onafhankelijke variabelen uit het model zijn van invloed op het integer handelen

van politiemedewerkers? We hebben daarvoor allereerst gekeken of verschillende subgroepen van elkaar verschillen op integer handelen. Diverse variabelen in die subgroepen kunnen met elkaar samenhangen (bijvoorbeeld leeftijd, rang en ervaring). Om die reden zijn diverse regressieanalyses uitgevoerd om de 'voorspellende' factoren voor integer handelen te identificeren. Ook in de interviews zijn determinanten van integer handelen aan de orde gekomen.

De politiemedewerker bestaat niet. De factoren die samenhangen met integer handelen zullen om die reden ook variëren. Uit de diverse subgroepanalyses komt naar voren dat – in afwijking van de literatuur – er geen verband lijkt tussen een positieve en negatieve beoordeling van de privé situatie. Omgevingsfactoren zoals schulden, echtscheiding en andere lijken er in de analysesresultaten weinig tot niet toe te doen. Mogelijk kunnen deze respondenten goed een scheiding aanbrengen tussen werk en privé. Het openlijk bespreken van privé problemen is in elk geval geen gemeengoed binnen de politie. Hoger opgeleiden geven in de vragenlijsten meer blijk van integer gedrag dan lager opgeleiden. Dit verschil is niet te verklaren door verschillen in persoonlijkheidseigenschappen.

Politiemedewerkers met een lage rang scoren over het geheel genomen lager op integer handelen dan collega's met een hoge(re) rang (inspecteur en erboven). Eerstgenoemden zijn qua persoonlijkheid minder nieuwsgierig (open voor ervaringen) dan de hoger opgeleiden. Een verklaring is dat een hogere opleiding vaak zal samenhangen met een hogere rang, met de daarbij behorende autonomie in het werk, en de vrijheid om uiting te geven aan de eigen mening.

In de subgroepenanalyse springen de brigadiers eruit (ten opzichte van de andere respondenten) door hun lagere score op diverse aspecten van integer handelen en werkbeleving. Qua persoonlijkheidseigenschappen kenmerken de brigadiers zich door een relatief lage score op openheid voor ervaringen en verdraagzaamheid. Hier lijken persoonlijkheidsfactoren en werkgerelateerde factoren bij elkaar te komen, zonder een oorzakelijk verband te suggereren. Een hypothese, die zeker nader onderzoek verdient, is dat het een groep politiemedewerkers betreft die lang bij de politie werkt, weinig carrièreperspectief meer heeft, zich niet (meer) gewaardeerd voelt en daardoor minder hecht aan integer handelen. En nogmaals, dit zegt niets over individuele brigadiers.<sup>36</sup>

Uit de regressiemodellen, die rekening houden met variabelen die met elkaar samenhangen, komt een tamelijk consistent beeld naar voren, namelijk de relatief grote en robuuste bijdrage van de persoonlijkheid van de politiemedewerkers op het integere handelen (en niet op de werkbeleving, die als een 'controlefactor' is meegenomen). In het bijzonder gaat het om de persoonlijkheidseigenschappen integriteit en consciëntieusheid, zoals gemeten met de HEXACO. Zoals gezegd, komen de scores van de politiemedewerkers overeen met de 'gemiddelde Nederlander'. Andere aspecten als cultuur

36 We hebben in onze respons vooral oudere politiemedewerkers gekregen. De jonge(re) generatie, waaronder uiteraard ook degenen met een brigadiersfunctie, zijn onderbelicht gebleven.

en leiderschap doen er ook toe, maar in veel mindere mate (hoewel uit de interviews anders blijkt). Dat is opvallend, omdat men zou verwachten dat juist een organisatie als de politie met een strakke cultuur de persoonlijkheidseigenschappen minder belangrijk maakt. De regressiemodellen maken eveneens duidelijk dat een lagere rang (tot en met brigadier) een negatieve voorspeller is van integer handelen. Zoals hiervoor verondersteld kunnen hier werk- en persoonlijkheidsgerateerde factoren een rol spelen.

De interviews leveren – op kwalitatieve wijze – ook input op voor de vraag naar de determinanten van integer handelen. Jonge politiemedewerkers raadplegen volgens de respondenten, die gemiddeld al een lange carrière bij de politie hebben doorlopen, vooral de politiesystemen voor eigen gebruik en doen dat veelal uit bravoure en onkunde dan dat er criminele intenties aan ten grondslag liggen, bijvoorbeeld het verkopen van informatie aan derden. Drugsgebruik in privétijd is een ander onderwerp dat respondenten in verband brengen met de jongere garde. Jongeren vinden het – generaliserend gesproken – normaler dan vroeger om af en toe een pilletje te nemen tijdens een festival. De oudgedienden merken ook een verzakelijking op bij de jonge medewerkers. Zij zien werken bij de politie als een baan die zij naar verloop van tijd kunnen inruilen voor een andere baan buiten de politie als de voorwaarden daar beter aansluiten bij hun wensen en behoeften. De intrinsieke motivatie om bij de politie te werken zou volgens de oudgedienden minder zijn geworden. We kunnen deze stelling niet toetsen, maar in elk geval roept het wel de vraag op hoe het kan dat respondenten meer meldingen van niet-integer gedrag zien bij de jonge politiemedewerkers (in opleiding) dan voorheen, terwijl uit een onderzoek onder aspiranten dat niet blijkt (VIK Korpsstaf, 2021). Dit gezegd hebbende blijkt uit hetzelfde onderzoek dat de gesproken respondenten wel in toenemende mate zien dat aspiranten meer individuele problemen hebben en kwetsbaarder zijn. Deze discrepantie tussen gemeten werkelijkheid (meldingen) en opvattingen van respondenten vergt nader onderzoek.

De rol van leidinggevenden bij het bevorderen (of belemmeren) van integer gedrag bij de medewerkers is cruciaal. Dit blijkt evenwel niet uit de kwantitatieve gegevens, maar vooral uit de interviews. Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie, die negatief maar ook positief kan zijn. Als een leidinggevende het zelf niet zo nauw neemt met de regels, en daar zijn voorbeelden van genoemd in de interviews, werkt dat door in het team (die lenen dan ook de dienstauto voor privédoeleinden of voelen zich gerechtigd om ander regelovertredend gedrag te vertonen). De leidinggevende als positief rolmodel werkt aan een open, veilige cultuur in het team, is aanspreekbaar op de eigen fouten en bespreekt dilemma's met medewerkers zonder dat de medewerkers bang voor de consequenties hoeven te zijn als ze zich kwetsbaar opstellen.

De kernconclusies zijn:

1. De determinanten van integer handelen zijn blijkens het vragenlijstonderzoek vooral terug te voeren op persoonlijkheidseigenschappen van politiemedewerkers. In het bijzonder gaat het om de eigenschappen eerlijkheid (integer handelen) en consciëntieusheid.

2. Een lage rang is voorspellend voor niet-integer handelen. De specifieke groep van de brigadiers. Bij de brigadiers kan de lage werkbeleving een rol spelen.
3. Leidinggevendens vormen het fundament voor het bevorderen van integer gedrag van de medewerkers. Hun voorbeeldrol (en prestige) mag explicieter tot uitdrukking komen: zelf integer handelen en een open cultuur bewerkstelligen.

#### 6.4 Implicaties

Welke implicaties hebben de bevindingen voor het personeels- en integriteitsbeleid binnen de politie, was de laatste vraag die we moesten beantwoorden.

De resultaten geven aanleiding om het loonbaanbeleid/promotiekansen nader onder de loep te nemen. Met name degenen met een lagere rang (in het bijzonder brigadiers) hebben een grotere kans op niet-integer handelen. De werkbeleving kan onder druk komen te staan; een cynische werkhouding kan het gevolg zijn. Een en ander vergt een adequaat en op maat gesneden loopbaanperspectief.

De rol van de teamchefs bij het aansturen van hun medewerkers, het signaleren van kwetsbare medewerkers en het bespreekbaar maken van integriteitskwesties zou een herooverweging verdienen. De span of control van teamchefs is vaak te groot waardoor de afstand met de werkvloer te groot is (zie ook Mos, 2020). Recent heeft de Commissie Schneiders (2022) opgemerkt: 'teams zouden kleiner moeten zijn en er moeten leidinggevendens worden aangetrokken met kennis en ervaring die op specialistische taken is toegesneden'. Zo zijn zaken als mensgerichtheid en veranderkundigheid belangrijk. De leiding zou ook meer divers moeten zijn: inzichten en ervaringen 'van buiten' kunnen helpen met een geloofwaardige cultuuromslag' (Commissie Schneiders, 2022, p. 43).

Een overweging is om operationeel experts een explicietere rol te geven in het signaleren van kwetsbare politiemedewerkers en het bespreken van (mogelijke) integriteitskwesties en dilemma's waarmee zij kunnen worstelen. Die rol zou moeten worden geborgd in het functiehuis. Kernbegrippen hierin zijn: goede voorbeeldfunctie en een open in plaats van dominante leiderschapstijl.

Het onderwerp integriteit dient expliciet en periodiek aan de orde te komen in de R&O-gesprekken met de medewerkers. Het is nu nog vooral een 'afvinkonderwerp'. Dit vergroot de bewustwording en maakt integriteitskwesties gemakkelijker bespreekbaar.

De leidinggevendens zouden een open cultuur moeten bevorderen waarin medewerkers zich kwetsbaar kunnen en mogen opstellen. Medewerkers moeten (meer) de ruimte krijgen om hun inbreng te geven waar het gaat om professioneel en integer handelen zonder de angst te hebben dan ze daarop worden afgerekend.

Leidinggevendens hebben een cruciale rol in het versterken van het 'integriteitsgevoel' bij hun medewerkers (the tone at the top; zie ook Commissie Schneiders, 2022). Een noodzakelijke voorwaarde hiervoor is dat leidinggevendens over gezag beschikken en het goede voorbeeld geven. Op eenheidsniveau zou hierop concreter kunnen worden gestuurd door middel van werk- en resultaatafspraken en monitoring. Integriteit is niet



alleen een zaak van de politiemedewerkers op straat, maar zeker ook van leidinggeven-den.

Dat de politie een afspiegeling van de samenleving wil zijn, is een nastrevenswaardig uitgangspunt. Dit moet er niet toe leiden dat selectiedrempels worden verlaagd. De kwaliteit van de medewerkers dient voorop te staan. Dit vraagt om een kritisch wervings- en selectiebeleid.<sup>37</sup> Dit onderzoek biedt het aanknopingspunt om meer werk te maken van het selecteren op persoonlijkheidseigenschappen 'integriteit en consciëntieusheid', gemeten volgens de HEXACO, want weinig persoonlijkheidsvragenlijsten/modellen hebben aandacht voor integriteit.

Het preventieve integriteitsbeleid, zoals sommige VIK-afdelingen dat nu uitvoeren, verdient navolging en borging in de werkprocessen. Het aanstellen van meer 'ambassadeurs integriteit' in de eenheden/districten is een logische vervolgstap. Het wegnemen van allerlei obstakels (op het vlak van individuele personen, het team en de organisatie als geheel) zou de discussie- en meldingsbereidheid moeten vergroten, desnoods anoniem.

Dan tot slot de jonge politiemedewerkers. Zijn zij kwetsbaarder voor niet-integer handelen dan voorheen? Of is dit het stereotype beeld van 'die jeugd van tegenwoordig' gezien door de bril van de oude garde? We weten het niet, althans op basis van dit onderzoek kunnen we dat niet onomwonden vaststellen, omdat de jonge generatie politiemedewerkers onvoldoende was vertegenwoordigd. Het is wel zinvol voor de politieorganisatie om dit verder te onderzoeken, want de jeugd heeft nog altijd de toekomst.

## 6.5 **Beschouwing**

In het voorgaande hebben we ons vooral gericht op de determinanten van integer handelen van politiemedewerkers vanuit een sociaalpsychologisch perspectief. Integriteit is een kernwaarde van de politie. Wat dit onderzoek leert is dat die kernwaarde zeker ook betrekking moet hebben op de organisatie zelf. Hiermee zeggen we niet dat de politieorganisatie niet deugt. Wel dat het uitgedragen, doorleven en voorleven van de kernwaarde in de organisatie een must is en dat continue aandacht vraagt. En wel dat politiemedewerkers integer kunnen (en willen) handelen als de organisatie waarvoor ze zich met hart en ziel inzetten ook integer is. Hierbij geldt dat slecht voorbeeldgedrag ander wangedrag in de hand werkt, maar ook dat goed voorbeeld goed doet volgen. De leiding van de politie (van teamchef tot hoofdcommissaris) zou er alles aan moeten doen om gevleugelde gezegdes als 'hoe hoger de schaal des te ijler de integriteitslucht' en dat 'integriteit ophoudt bij schaal 9' uit de organisatie te bannen.<sup>38</sup>

Misstanden en incidenten, zoals onlangs bij de Landelijke Eenheid, maken diepe indruk, zo merkten wij tijdens de interviews. Falend leiderschap met fatale gevolgen laat littekens na, bij de direct betrokkenen, uiteraard, maar ook bij collega's elders in het

37 Op 1 januari 2023 is de nieuwe Wet Screening in werking getreden, waarin de screeningstools uitgebreid zijn. Zo wordt het huisbezoek en het omgevingsonderzoek weer mogelijk en is er sprake van een continu screening. Dit laatste geldt voor medewerkers die al in dienst zijn.

38 *Aanhangsel Handelingen II* 2019/20, nr. 3094.

land. Falend leiderschap is niet direct synoniem aan integer handelen. Het raakt er wel aan. In de beeldvorming gaat het erom wat de politie uitdraagt en welke kernwaarden zichtbaar concreet vorm en inhoud krijgen? Er zijn en worden stappen gezet, maar er valt nog een hoop te winnen. politiemedewerkers zijn over het algemeen intrinsiek gemotiveerde mensen die het 'goede willen doen' en zich willen inzetten voor een rechtvaardige samenleving. De zogenoemde rotte appels, in elk organisatie zijn ze te vinden, zijn een smet op het blazoen, maar een organisatie kan zich dat permitteren als de rest van het blazoen schoon is. De organisatie vormt het morele kompas.

Opvallend genoeg hebben we weinig geluiden gehoord van de gesproken politiemedewerkers over racisme, pesten en discriminatie. Het is wel degelijk een actueel onderwerp dat direct raakt aan het integer handelen, zowel van collega's onderling als in een hiërarchische relatie. Inclusiviteit en integriteit zijn communicerende vaten. Klokkenluiders verdienen een veilige omgeving om misstanden binnen de organisatie naar buiten te brengen. Zij mogen geen onderwerp zijn van pesterijen of ander wangedrag – zij zijn geen verklikkers – maar zijn juist een signaal dat de organisatie zich kan verbeteren.<sup>39</sup> Het Klokkenhuis Meldpunt politie zou meer bekendheid mogen krijgen onder de politiemedewerkers.

Een observatie naar aanleiding van de gesprekken: spreken over integriteit is feitelijk een cultuurkwestie. De instroom van hoger opgeleiden bij de politie is een groot goed. Zij hebben geleerd kritisch te denken en open vragen te stellen. En ja, die kunnen soms ongemakkelijk zijn. Dit is het begin van een cultuurverandering, die wellicht onprettig voelt, maar uiteindelijk leidt tot een politie van en voor iedereen.

De bevindingen uit de interviews stroken op veel fronten met de bevindingen uit de literatuur. Dat is niet geheel verwonderlijk omdat praktijkverhalen en wetenschappelijk onderzoek naar die praktijk vaak communicerende vaten zijn. In die zin kan worden gesproken van een circulair proces waarbij het een voeding aan het andere geeft. Dat leiderschap bij beide bronnen naar voren komt, ligt dan voor de hand omdat leiderschap per definitie een centraal element is in de politieorganisatie. Het gevolg hiervan is – mogelijk – dat er een blinde vlek kan ontstaan voor andere relevante factoren, zoals de persoonlijkheid van de medewerkers en ook dat 'oude verhalen blijven rondzingen'.

Een interessant punt van verdere discussie (en onderzoek) is dat er een ogenschijnlijke discrepantie bestaat tussen de uitkomsten van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksdeel, in het bijzonder de interviews. Uit de cijfers blijkt leiderschap er weinig toe te doen als het gaat om integer handelen, uit de opgehaalde beelden uit de praktijk blijkt dit juist een centraal thema. Een verklaring kan zijn dat de vragenlijsten een te beperkte scope hebben gehad om het gehele spectrum van integer handelen te omvatten. Tegelijkertijd gaat het om beproefde instrumenten om de cultuur van een organisatie en integer handelen in kaart te brengen. Daarenboven geldt de kracht van het getal: ruim 900 ingevulde enquêtes. Een alternatieve verklaring is dat de beelden uit de praktijk een gestolde werkelijkheid is geworden die nooit ter discussie staat. Een en

39 *Aanhangsel Handelingen II* 2020/21, nr. 2437.

ander kan worden gevoed door cynisme naar superieuren en onzekerheid bij de medewerkers op de werkvloer en de gedachte dat de leidinggevende te ver van de operatie staat. Dit kan de onderlinge saamhorigheid en het gevoel elkaar te moeten beschermen vergroten. De leidinggevendenden op hun beurt hebben het idee dat ze moeten handelen, omdat het eenvoudigweg van ze wordt verwacht (Van Koetsveld, Hartmans & De Man, 2016). Dit onderzoek brengt een ander element in in de discussie over integer handelen, namelijk de persoonlijkheid van de politiemedewerker. Cultuurverandering is geen kwestie van of-of, maar van en-en.

Wetenschappelijk onderzoek binnen de politie is soms lastig (de hectiek van alledag vergt immers alle aandacht), maar niet onmogelijk, wat uit dit onderzoek blijkt. Zoals het bevorderen van integer gedrag geen eenmalige kwestie is, zo is onderzoek naar dat onderwerp evenmin. Dit onderzoek kan worden beschouwd als een nulmeting. De politie kan (moet?) hiermee aan het werk. Het 'effect' van die interventies moet in kaart worden gebracht (kwantitatief en kwalitatief). De hamvraag hierbij is steeds: zijn we op de goede weg, en kan het beter? En ja, onderzoek doen kost tijd maar het zal de moeite waard zijn.

## Onderzoeksteam

Dr. Ard Barends is sinds 2021 universitair docent criminologie aan de Universiteit Leiden. Daarvoor was hij promovendus en docent organisatiepsychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Zijn onderzoek richt zich op de rol van persoonlijkheid op integer en niet-integer handelen met de focus hoe dit middels verschillende instrumenten zoals vragenlijsten, computerspellen en screening in kaart gebracht kan worden tijdens personeelsselectieprocedures.

Hester de Boer MSc. is werkzaam als promovendus bij Universiteit Leiden. Zij werkt aan een rechtsvergelijkend onderzoek naar de verschillen in gevangenispopulaties tussen Nederland en België. Hiervoor was ze werkzaam bij Bureau Beke als onderzoeker. Daar heeft Hester onderzoek uitgevoerd naar onder andere jeugdcriminaliteit, drugs-criminaliteit en integriteit.

Nicole Brouwer MSc is in 2020 afgestudeerd als psycholoog en criminoloog aan Universiteit Maastricht en Universiteit Leiden. Hier heeft ze de masters Criminologie en Veiligheidsbeleid, en Legal Psychology afgerond. Bij Bureau Beke heeft ze onderzoek gedaan naar diverse onderwerpen zoals de analyse van criminele netwerken in de Willemshoofdwijk Amsterdam, het beeld van burgers over de bejegening door de Rotterdamse politie en de evaluatie van de Wet middelenonderzoek bij geweldplegers (WMG). Ze werkt nu als trainee sociaal domein bij BMC.

Prof. mr. dr. Marjan Olfers is hoogleraar sport en recht aan de Vrije Universiteit en mededirecteur van Verinorm, een onderzoeks- en adviesbureau. Verinorm BV ([verinorm.nl](http://verinorm.nl)) dat zich richt op integriteit en sociale veiligheid. Marjan studeerde strafrecht en privaatrecht aan de Vrije Universiteit en heeft zich daarnaast toegelegd op ordeningsvraagstukken. Zij promoveerde in het mededingingsrecht. Zij was voorheen hoofd mededinging bij het ministerie van Economische Zaken en advocaat. Zij onderzocht tal van zaken rond (seksuele) intimidatie en heeft het regelwerk voor veel organisaties mede ontworpen. Marjan adviseert en doceert onder meer voor AOG over governancevraagstukken en integriteit. Zij is vertrouwenspersoon voor klokkenluiders van de Vrije Universiteit.

Iris Vloemans MSc. is psycholoog en criminoloog en was werkzaam als junior onderzoeker bij Verinorm. Ze heeft meegewerkt aan verschillende particuliere onderzoeken. Hiervoor is ze werkzaam geweest als analist op het gebied van witwassen en terroris-

mefinanciering bij ABN AMRO. Tijdens haar stage voor de master Forensische Criminologie aan de Universiteit van Leiden heeft ze stage gelopen bij de politieacademie. Daar heeft ze een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar psychologische veiligheid binnen politieteam. Ze is in het bezit van het diploma voor Particulier Onderzoeker. Ze werkt thans als intern onderzoeker bij ProRail.

Prof. dr. Mark van Vugt is hoogleraar in de Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Vrije Universiteit en directeur van het Amsterdam Leadership Lab. Hij is tevens onderzoeker aan de Universiteit van Oxford. Hij en zijn team doen onderzoek naar vraagstukken rondom leiderschap en samenwerking in organisaties. In zijn onderzoek maakt hij gebruik van vragenlijsten, experimenten en archiefdata om te kijken welke factoren de stijl van leiderschap en de cultuur van een organisatie bepalen. Hij past daarvoor theorieën uit de biologie, psychologie en antropologie toe op het verklaren van menselijk gedrag in organisaties

Dr. mr. Anton van Wijk is mededirecteur van Verinorm, een onderzoeksbureau op het terrein van sociale veiligheid en integriteit. Daarvoor was hij directeur/eigenaar van Bureau Beke en als senior onderzoeker verbonden geweest aan de politieacademie. De afgelopen 25 jaar heeft hij tal van politiegerelateerde onderzoeken gedaan. Hij heeft rechten, psychologie en cultuurwetenschappen gestudeerd en is gepromoveerd op het onderwerp 'Juvenile sex offenders and non-sex offenders; a comparative study'. Hij volgde de cursus Criminal Investigative Analysis en de training Violent Crime Behavior van de Academy Group in de Verenigde Staten.

## Referenties

- Ashton, M.C. & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11, 150-166.
- Ashton, M.C. & Lee, K. (2008). The HEXACO Model of Personality Structure and the Importance of the H Factor. *Social and Personality Psychology*, 2, 5, 1952-1962. [doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00134](https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00134).
- Barends, A.J. (2020). *Assessing Honesty-Humility: Theoretical and Practical Considerations of Traditional and Game-Based Assessments*. Verkregen via: <https://research.vu.nl/en/publications/assessing-honesty-humility-theoretical-and-practical-consideratio>
- Barends, A.J., De Vries, R.E. & Van Vugt, M. (2019). Power influences the expression of honesty-humility: The power-exploitation affordances hypothesis. *Journal of Research in Personality*, 82, 103856.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), p. 349-360.
- Beroepscode Politie 2020, p. 9. Geraadpleegd op: [beroepscode-politie-2020.pdf](https://beroepscode-politie-2020.pdf).
- Berry, C.M., Carpenter, N.C. & Barrett, C.L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636.
- Brenkert, G.G. (Ed.) (2004). *Corporate Integrity & Accountability*. Thousand Oaks: Sage.
- Butler, J.K., & Cantrell, S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Chatman, J.A., & O'Reilly, C.A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-214.
- Cheng, J.T., Tracy, J.L. & Henrich, J. (2010). 'Pride, personality, and the evolutionary foundations of human social status', *Evolution and Human Behavior*, volume 31, issue 5, p. 334-347.
- Commissie Schneiders (2022). Ruimte voor slagvaardig politiewerk. Eindadvies van de Adviescommissie voor de Landelijke Eenheid. Verkregen via: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-858b09a7140ae4bd47b59ab6580456180c646650/1/pdf/TK%20Bijlage%20Eindadvies%20Adviescommissie%20voor%20de%20Landelijke%20Eenheid.pdf>.
- DeBode, J.D., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Walker A.G. (2013). *Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of s Scale*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), p. 460-484.

- De Schrijver, A., Kolthoff, E., Lasthuizen, K., Van Parys, P. & Devroe, E. (2012). Integriteit en deontologie (nr. 24). Maklu.
- De Vries, A., De Vries, R. E., Born, M. Ph., & Van den Berg, R. H. (2014). Persoonlijkheid als voorspeller van werkprestatie en contraproductief werkgedrag: Het belang van specifieke persoonlijkheidsmetingen. *Gedrag & Organisatie*, 27(4), 407-427.
- De Vries, R.E. & Van Gelder, J.-L. (2015). Explaining workplace *delinquency*: The role of Honesty-Humility, ethical culture, and employee surveillance. *Personality and Individual Differences*, 86, p. 112-116. Geraadpleegd op: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.06.008>
- De Vries, R.E. (2013). The 24-item brief HEXACO inventory. *Journal of Research in Personality*, 47(6), 871-880.
- De Vries, R.E., Ashton, M.C. & Lee, K. (2009). *De zes belangrijkste persoonlijkheidsdimensies en de HEXACO persoonlijkheidsvragenlijst*. *Gedrag & Organisatie*, 22(3), p. 232-274.
- De Vries, R.E., De Vries, A., De Hoogh, A. & Feij, J. (2009), 'More than the Big Five: Egoism and the HEXACO Model of Personality', *European Journal of Personality* (23), p. 635-654.
- De Vries, R.E., Tybur, J.M., Pollet, T.V. & Van Vugt, M. (2016). Evolution, situational affordances, and the HEXACO model of personality. *Evolution and Human Behavior*, 37, 407-421.
- Gelfand, M.J. et al. (2011). Differences Between Tight and Loose Cultures: A 33-Nation Study. *SCIENCE*, Vol. 332, pp. 1100-1104. DOI: 10.1126/science.1197754.
- Heres, L., Loyens, K., Borst, R. & Van der Wilt, A. (2021). In dienst van het belang. Een verkennend onderzoek naar belangenconflicten na uitdiensttreding bij de politie en de Koninklijke Marechaussee. Universiteit Utrecht - USBO Advies.
- Hogan, R. (2009). Much ado about nothing: The person-situation debate. *Journal of Research in Personality*, 43, 249.
- Huberts, L. (2012). Integriteit van de politie: waar gaat het om?. *Cahiers politiestudies*, 24(3), 13-28.
- Huberts, L., Lamboo, T. & Punch, M. (2003). *Police integrity in the Netherlands and the United States: Awareness and alertness*. *Police practice and research*, 4(3), 217-232.
- Huberts, L.L., Kaptein, M.M. & Lasthuizen, K.K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing: an international journal of police strategies & management*, 30(4), 587-607. DOI 10.1108/13639510710833884
- Huberts, L.W.J. C. & Naeye, J. (2005). *Integriteit van de politie. Wat we weten op basis van Nederlands onderzoek*. Apeldoorn/Zeist: politie en Wetenschap.
- Ivković, S.K. & Habersfeld, M.R. (2019). Exploring Empirical Research on Police Integrity. In *Exploring Police Integrity* (pp. 3-33). Springer: Cham.
- Kaptein, M. & Wempe, J. (2002). *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Kaptein, M. (2008). *Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model*. *Journal of Organizational Behavior*, 29, p. 923-947. doi:10.1002/job.520. Erasmus Universiteit Rotterdam. ERIM.

- 
- Karssing, E.D. (2002). Integriteit en beroepsbeoefenaren, in: R.J.M. Jeurissen & A.W. Musschenga. (Eds), *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. Assen: Van Gorcum.
- Kleefstra (2019). A literature review into leadership styles discussed in the past five years. *Open Journal of Social Sciences*, 7(6), 93235.
- Kleinig, J. (2001). The blue wall of silence: An ethical analysis. *Journal of Applied Philosophy*, 15(1), 1-23.
- Klinker/Klinger(?), M.J. & Morrison, H. (2020). On the Pedagogy of “Boomerangs”. *The Radical Teacher*, (117), p. 40-47.
- Klockars, C.B., & Ivković, S.K. (2004). Measuring police integrity. *Police integrity and ethics*, 1-3. Klockars, C.B., Ivković, S.K. & Haberfeld, M.R. (2006). *Enhancing Police Integrity*. Dordrecht: Springer.
- Klockars, C.B. et al. (2007). Enhancing Police Integrity. In: *Enhancing Policy Integrity*. Springer, New York, NY. p. 251-270.
- Lamboo, M.E.D. (2005). Integriteitsbeleid van de Nederlandse politie. [PhD-Thesis - Research and graduation internal,]. *Eburon*.
- Lamboo, M.E.D., Lasthuizen, K.M., Huberts, L.W.J.C. & Kaptein, M. (2002). Integriteit in de veiligheidszorg: opvattingen, onderzoeken en beleid bij de politie. *Tijdschrift voor veiligheid en veiligheidszorg*, 1(2), 25-37.
- Lamboo, T. (2012). Verantwoording afleggen over disciplinaire onderzoeken: de *Nederlandse politie*. *Integriteit en deontologie*, 24, 55-65.
- Lasthuizen, K.M., Huberts, L.W.J.C. & Heres, L. (2011). How to Measure Integrity Violations, *Public Management Review*, 13(3), 383-408. DOI: 10.1080/14719037.2011.553267.
- Lasthuizen, K.M., Huberts, L.W.J.C. & Kaptein, M. (2004). Integriteitsopvattingen bij de politie. *Apeldoorn: Politie en Wetenschap*.
- Lasthuizen, K.M., Huberts, L.W.J.C. & Kaptein, M. (2005). Integriteit bij de politie. Beschrijving en verklaring van de omvang en aanvaardbaarheid van integriteitsschendingen op basis van surveyonderzoek onder politiemedewerkers. *Politie en Wetenschap / Kerckenbosch*.
- Maner, J.K. & Case, C.R. (2016). Dominance and prestige: Dual strategies for navigating social hierarchies. *Advances in Experimental Social Psychology*, 54, 129-180.
- Marcus, B., Ashton, M.C. & Lee, K. (2013). A note on the incremental validity of integrity tests beyond standard personality inventories for the criterion of counterproductive behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(1), p. 18-25.
- Meershoek, G., Slagmolen, N. & Smit, A. (2020). *Zorg voor politieke integriteit*. Den Haag: Boom Uitgevers.
- Mos, M.R.B. (2020). Kwaliteit interne onderzoeken. Review en vooruitblik.
- Musschenga, B. (2004). Integriteit. Over de eenheid en heilheid van de persoon, Utrecht: Lemma.
- Nelen, H. & Kolthoff, E. (2017). Schaduwen over de rechtshandhaving. Georganiseerde criminaliteit en integriteitsschendingen van functionarissen in de rechtshandhaving. Den Haag: Boom Criminologie.



- NOS. (2019). 'Korpschef: integriteitskwesaties bij politie zijn klap in het gezicht'. Geraadpleegd op: Korpschef: integriteitskwesaties bij politie zijn klap in het gezicht (nos.nl)
- NOS. (2020). 'Boa- bonden overwegen landelijke actie: Misschien niet meer handhaven'. Geraadpleegd op: <https://nos.nl/artikel/2334697-boa-bonden-overwegen-landelijke-actie-misschien-niet-meer-handhaven>.
- NOS. (2020). 'Boa naar ziekenhuis na belaging door jongeren op strand IJmuiden'. Geraadpleegd op: <https://nos.nl/artikel/2334661-boa-naar-ziekenhuis-na-belaging-door-jongeren-op-strand-ijmuiden>.
- Palanski, M.E. & Yammarino, F.J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Pletzer, J.L., Bentvelzen, M., Oostrom, J.K. & de Vries, R.E. (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big Five versus HEXACO. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 369-383. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.004>
- Politie (2012). *Reorganisatie politiewet*. Verkregen via: <https://www.politie.nl/wob/korpsstaf/2016-reorganisatie-politiewet-2012.html>
- Politie (2016). *Integriteitsschendingen 2015*. Verkregen via: <https://www.politie.nl/wob/korpsstaf/2016-integriteitsschendingen-2015.html>
- Politie (2019). *Beroepscode politie*. Den Haag: politie.
- Politie (2019). *Integriteitsschendingen en disciplinaire maatregelen 2016-2017-2018*. Verkregen via: <https://www.politie.nl/wob/korpsstaf/2019-integriteitsschendingen-en-disciplinaire-maatregelen-2016-2017-2018.html>
- Politie (2020). *Beroepscode politie*. Verkregen via: <https://kombijde.politie.nl/binaries/content/assets/academie/algemeen/beroepscode-politie-2020.pdf>.
- Politie (2020a). *politiegeweld*. Verkregen via: <https://www.politie.nl/themas/politiegeweld.html>
- Politie (2020b). *Integriteit*. Verkregen via: <https://www.politie.nl/themas/integriteit.html>
- Politie (2020c). *Jaarverantwoording 2019*. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2020/05/20/nationale-politie-2019>
- Punch, M. (2003). Rotten orchards: "Pestilence", police misconduct and system failure. *Policing and Society*, 13(2), 171-196.
- Punch, M. (2009). Police corruption: Deviance, accountability and reform in policing. Cullompton, Verenigd Koninkrijk: Willan.
- Rademaker, R. (2013). *Integriteit*. Verkregen via: <https://www.politieacademie.nl/thema/gebiedsgebondenpolitie/canonggp/externesamenwerking/Paginas/Integriteit.aspx>
- Reputation Institute. (2018). *Resultaten Vertrouwen- en Reputatiemonitor politie 2018 Report*. Verkregen via: [https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/nieuws/2019/nationale-politie-2018---consolidated-report\\_definitief-3-1-19.pdf](https://www.politie.nl/binaries/content/assets/politie/nieuws/2019/nationale-politie-2018---consolidated-report_definitief-3-1-19.pdf)
- Schlenker, B.R. (2008). Integrity and character: Implications of principled and expedient ideologies. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27(10), 1078-1125.
- Smit, A., Slagmolen, N., Bronkhorst, C., Goor, J. van der & Meershoek, G. (2019). Het lekken van vertrouwelijke politie-informatie. Aard, omvang en ernst van het fenomeen bij de politie en de Koninklijke Marechaussee. Den Haag: Boom Criminologie.

- 
- Transparency International. (2019). *CPI*. Verkregen via: <https://www.transparency.org/en/cpi/2019>
- Van Bree, R. & Lasthuizen, K.M. (2006). Een blauwe kijk op het leven? Integriteitsonderzoek bij regiokorps Zaanstreek-Waterland. *Tijdschrift voor de politie*, (6), 36-40.
- Van den Brink, G., Hendriks, W., van Hulst, M., Maalsté, N. & Mali, B. (2015). *Een onderzoek naar de morele weerbaarheid van Nederlandse politiefunctionarissen*. Den Haag: Boom criminologie.
- Van Halderen, R. (2019). Taakgerelateerd ongeoorloofd handelen: Een verkennend onderzoek binnen de Nederlandse politie. Proefschrift.
- Van Koetsveld, R. van, Hartmans, R. & De Man, A-P. (2016). politiecultuur in beweging. Actiegericht onderzoek naar de cultuur van de Nederlandse politie. WODC: Ministerie van Veiligheid & Justitie, Den Haag.
- Van Tankeren, M. & Montfort, A. (2012). Schieten we er ook wat mee op?. *Cahiers politiestudies*, 24, 131-151.
- Van Tankeren, M.H.M. (2007). Het preventieve integriteitsbeleid van politie Amsterdam-Amstelland. *Amsterdam: politie Amsterdam-Amstelland*.
- Van Vugt, M. & Smith, J.E. (2019). A dual model of leadership and hierarchy: Evolutionary synthesis. *Trends in Cognitive Science*, 23(11), 952-967.
- VIK Korpsstaf (2021). Aspiranten en het glazen politiehuis. Meerjarige analyse van de omvang, aard en ernst van normoverschrijdend gedrag van aspiranten van politie. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/01/24/tk-bijlage-aspiranten-en-het-glazen-politiehuis>
- Vito, G.F, Wolfe, S., Higgins, G.E. & Walsh, W.F. (2011). Police integrity: Ranking of scenarios on the Klockars scale by "Management Cops". *Criminal Justice Review*, 36(2), p. 152-164.
- Zettler, I., Thielmann, I., Hilbig, B.E. & Moshagen, M. (2020). The nomological net of the HEXACO model of personality: A large-scale meta-analytic investigation. *Perspectives on Psychological Science*, 15(3), p. 723-760.



## Bijlage 1 – Bronnen ten behoeve van conceptueel model

1. Ivković, S.K. (2015). Studying Police Integrity. In: S.K. Ivković & M. Haberfeld (Eds.), *Measuring Police Integrity Across the World*. New York: Springer
2. Miller, S. (2014). Human rights, police corruption and anti-corruption systems for police organisations. *Australian Journal of Human Rights*, 20(2), 165-180.
3. Eitle, D., D'Alessio, S.J. & Stolzenberg, L. (2014). The effect of organizational and environmental factors on police misconduct. *Police Quarterly*, 17(2), 103-126.
4. Bonanno, E.R. (2015). An Evidential Review of Police Misconduct: Officer versus Organization. *2015 Undergraduate Awards*, 9.
5. Newburn, T. (2015). *Literature review: police integrity and corruption*. Retrieved from: <https://www.justiceinspectorates.gov.uk/hmicfrs/wp-content/uploads/pic-literature-review.pdf>
6. Hough, M., May, T., Hales, G. & Belur, J. (2018). Misconduct by police leaders in England and Wales: an exploratory study. *Policing and society*, 28(5), 541-552.
7. Hong, S. (2017). Does increasing ethnic representativeness reduce police misconduct?. *Public Administration Review*, 77(2), 195-205.
8. Donner, C. M., Fridell, L.A. & Jennings, W.G. (2016). The relationship between self-control and police misconduct: A multi-agency study of first-line police supervisors. *Criminal Justice and Behavior*, 43(7), 841-862.
9. Getty, R.M., Worrall, J.L. & Morris, R.G. (2016). How far from the tree does the apple fall? Field training officers, their trainees, and allegations of misconduct. *Crime & Delinquency*, 62(6), 821-839.
10. Lim, H. & Sloan, J.J. (2016). Police officer integrity: A partial replication and extension. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39, 284-301.
11. Rosenbaum, D.P. (2016). Special issue on police integrity: an introduction. *Policing: an International journal of police strategies & management*, 39 (2).
12. Ivković, S.K., Peacock, R. & Haberfeld, M. (2016). Does discipline fairness matter for the police code of silence? Answers from the US supervisors and line officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39 (2), 354-369.
13. Hickman, M.J., Powell, Z.A., Piquero, A.R. & Greene, J. (2016). Exploring the viability of an attitudes toward ethical behavior scale in understanding police integrity outcomes. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(2). 319-337.

14. Porter, L.E. & Prenzler, T. (2016). The code of silence and ethical perceptions: Exploring police officer unwillingness to report misconduct. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(2), 370-386.
15. Ivković, S.K., Mraović, I.C. & Borovec, K. (2016). An empirical test of the influence of society at large on police integrity in a centralized police system. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(2), 302-318.
16. Hickman, M.J., Piquero, A.R., Powell, Z.A. & Greene, J. (2016). Expanding the measurement of police integrity. *Policing: an international journal of police strategies & management*.
17. Nelen, J.M., Kolthoff, E., Brepoels, M., van Dooren, S., Van Halderen, R.C., Smulders, I. & de Winter, M. (2017). *Georganiseerde criminaliteit en integriteit van rechtshandavingsorganisaties*. Sdu.
18. Simonović, B., Djurdjević, Z. & Janković, B. (2017). Profile of police officers convicted of bribery. *Journal of Criminal Investigation and Criminology*, 6(4), 371-384.
19. Cubitt, T.I. & Judges, S.J. (2018). Show cause analysis: A qualitative assessment of the factors influencing police misconduct from the perspective of the officers who commit it. *Policing: An International Journal*, 41(6), 782-797.
20. Donner, C.M. (2019). "The best predictor of future behavior is...": examining the impact of past police misconduct on the likelihood of future misconduct. *Journal of Crime and Justice*, 42(3), 300-315.
21. Stinson Sr, P.M., Liederbach, J., Buerger, M. & Brewer Jr, S.L. (2018). To protect and collect: a nationwide study of profit-motivated police crime. *Criminal Justice Studies*, 31(3), 310-331.
22. Huff, J., White, M.D. & Decker, S.H. (2018). Organizational correlates of police deviance: A statewide analysis of misconduct in Arizona, 2000-2011. *Policing: An International Journal*, 41.
23. Ivković, S.K., Haberfeld, M., Kang, W., Peacock, R.P., Porter, L.E., Prenzler, T. & Sauerman, A. (2019). A comparative study of the police code of silence: Exploring the relation between the code of silence and societal characteristics. *Policing: An International Journal*, 43 (2), 255-298.
24. Quispe-Torreblanca, E.G. & Stewart, N. (2019). Causal peer effects in police misconduct. *Nature human behaviour*, 3(8), 797-807.
25. Van Halderen, R.C. & van Gelderen, B.R. (2020). Het spanningsveld tussen regels en ruimte: een onderzoek naar taakgerelateerd ongeoorloofd handelen binnen de Nederlandse politie. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 19(4), 3.
26. Smit, A., Slagmolen, N., Bronkhorst, C., van den Goor, J. & Meershoek, G. (2019). *Het lekken van vertrouwelijke politie-informatie. Aard, omvang en ernst van het fenomeen bij de politie en de Koninklijke Marechaussee*. Den Haag: Boom Criminologie.

## Bijlage 2 – Ondewerp: onderzoek naar determinanten van integer handelen en vragenlijst

Beste,

De politie staat volop in de schijnwerpers en het handelen van politiemedewerkers ligt regelmatig onder een vergrootglas. De politie moet zich kunnen verantwoorden, dat is haar plicht. Tegelijkertijd is het werk van de politie soms ontzettend lastig en moet in zeer korte tijd ingrijpende beslissingen worden genomen. Het professionele handelen van de politie uit zich niet alleen op straat, ook op kantoor kunnen politiemedewerkers met lastige situaties te maken krijgen, die professioneel afgehandeld moeten worden maar waarvoor soms geen eenduidige oplossing bestaat. Het afwegen van allerlei belangen kan voor dilemma's zorgen waar de politiemedewerker moet zien te uit komen. Uitgangspunt is dat de politie zich laat leiden door professionele normen en waarden. Professionaliteit omvat ook integriteit.

Politie & Wetenschap wil meer zicht krijgen op die persoons- en werkgerelateerde factoren die het integere handelen bepalen om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de verdere professionalisering van de politieorganisatie. Dit geldt zowel ten opzichte van de interne werkomgeving, collega's, leidinggevenden, als het handelen "op straat" en ten opzichte van externe stakeholders.

Het onderzoek naar de determinanten van integer politiehandelen wordt uitgevoerd door onderzoekers van Bureau Beke (Anton van Wijk en Hester de Boer) en de Vrije Universiteit (Mark van Vugt, Ard Barends en Marjan Olfers). Daarvoor wordt een representatieve steekproef genomen van het gehele personeelsbestand van de politie, dus zowel executieve als niet-executieve politiemedewerkers worden in de steekproef meegenomen. De politie ondersteunt dit onderzoek van harte, omdat het zal bijdragen aan een verdere versterking van een betrouwbare en integere politieorganisatie

### Instructie

Via de link kom je bij een digitale vragenlijst in een beveiligde omgeving. De vragen gaan over jouzelf, jouw werksituatie en je krijgt een aantal dilemma's voorgelegd. Het gaat hierbij om *jouw* inschatting hoe het beste te handelen.

Het is belangrijk om alle vragen in te vullen. Het invullen duurt ongeveer 15 minuten. Je kunt eventueel tussentijds stoppen en later weer doorgaan. Je kunt na afloop van de vragenlijst een persoonlijk rapport van jouw antwoorden ontvangen. In dat profiel staat hoe jij ten opzichte van anderen scoort.

Je krijgt toegang tot de vragen als je toestemming geeft voor het gebruik van uw/je antwoorden ten behoeve van een onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek in op-

dracht van politie & Wetenschap. Jouw persoonlijke gegevens zijn uitsluitend bedoeld voor de onderzoekers. Niemand anders krijgt hierin inzage. Over het onderzoek wordt een rapportage opgesteld. Hierin worden geen direct naar personen herleidbare gegevens vermeld. Alle resultaten worden geanonimiseerd zodat jouw antwoorden niet zijn te herleiden tot jouw persoonsgegevens.

Door het hokje aan te kruisen geef je toestemming en kun je beginnen met het beantwoorden van de vragen. Wanneer je toestemming hebt gegeven kun je beginnen met het beantwoorden van de vragen.

**Ik geef toestemming voor het verwerken van persoonsgegevens ten behoeve van het onderzoek.**

Akkoord

## Politie Vragenlijst

*Wij stellen het op prijs dat u mee doet* aan een wetenschappelijk onderzoek van ongeveer 15 minuten naar de bepalende factoren van integer politiehandelen. Meedoen is vrijwillig en anoniem. Lees onderstaande informatie voordat u beslist of u wilt meedoen aan dit onderzoek.

**Procedure en verantwoording** U kunt deelnemen door de vragenlijst in te vullen in deze beveiligde omgeving. De vragen gaan over uzelf, uw werksituatie en u krijgt een aantal dilemma's voorgelegd. Het gaat hierbij om uw inschatting hoe het beste te handelen.

Het is belangrijk om alle vragen in te vullen. U kunt eventueel tussentijds stoppen en later weer doorgaan als u op dezelfde computer werkt.

U krijgt toegang tot de vragen als u toestemming geeft voor het gebruik van uw antwoorden ten behoeve van een onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek in opdracht van politie & Wetenschap. Uw directe antwoorden zijn uitsluitend bedoeld voor de onderzoekers. Niemand anders krijgt hierin inzage. Over het onderzoek wordt een rapportage opgesteld. Hierin worden geen direct naar personen herleidbare gegevens vermeld. Alle resultaten worden geanonimiseerd zodat uw antwoorden niet zijn te herleiden tot uw persoonsgegevens zoals geslacht en leeftijd.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door onderzoekers van Bureau Beke (Anton van Wijk en Hester de Boer), de Vrije Universiteit Amsterdam (Marjan Olfers en Mark van Vugt) en Universiteit Leiden (Ard Barends). Voor dit onderzoek wordt een representatieve steekproef genomen van het gehele personeelsbestand van de politie, dus zowel executieve als niet-executieve politiemedewerkers worden in de steekproef meegenomen. De Nationale politie ondersteunt dit onderzoek van harte, omdat het zal bijdragen aan een verdere versterking van een betrouwbare en integere politieorganisatie.

Als u vragen heeft kunt u mailen met de onderzoeker Ard Barends ([a.j.barends@law.leidenuniv.nl](mailto:a.j.barends@law.leidenuniv.nl)).

Klik op de onderstaande knop om naar het toestemmingsformulier te gaan. Als u geen interesse heeft om deel te nemen dan kunt u de internetbrowser sluiten.



### Toestemmingsformulier

- Ik ben op een voor mij duidelijke wijze schriftelijk ingelicht over de aard, de methode, het doel, de risico's en de belasting van het onderzoek. Ook kon ik vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord. Ik had genoeg tijd om te beslissen of ik meedoe.
- Ik weet dat meedoen vrijwillig is. Ook weet ik dat ik op ieder moment kan beslissen om toch niet mee te doen of te stoppen met het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Ik weet dat sommige mensen mijn gegevens kunnen inzien. Die mensen staan vermeld op de startpagina van het onderzoek.
- Ik geef toestemming voor het verzamelen en gebruiken van mijn gegevens op de manier en voor de doelen die op de vorige pagina beschreven staan. Ik weet dat de gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld en dat resultaten van het onderzoek alleen anoniem aan derden bekend gemaakt zullen worden.
- Ik begrijp dat de verkregen data en resultaten uitsluitend voor analyse en/of wetenschappelijke presentaties zullen worden gebruikt.
- Ik begrijp dat de verkregen data en resultaten geanonimiseerd voor onderwijsdoel-einden kunnen worden gebruikt.
- Ik geef toestemming om mijn gegevens nog 10 jaar na dit onderzoek te bewaren.
- Ik wil meedoen aan dit onderzoek.

Door het hokje aan te kruisen geeft u toestemming en kunt u beginnen met het beantwoorden van de vragen. Wanneer u toestemming hebt gegeven kunt u beginnen met het beantwoorden van de vragen.

- Ik heb al het bovenstaande gelezen en begrepen en geef toestemming aan al het bovenstaande en voor het verwerken van persoonsgegevens ten behoeve van het onderzoek.

## Bijlage 3 – Regressie analyse survey

In de tabellen zijn verschillende regressie-analyse modellen gerapporteerd waarbij onderzocht is hoe meerdere onafhankelijke variabelen tezamen de variatie een afhankelijke variabele verklaren. Per tabel zijn drie modellen weergegeven waarbij de variabelen waarbij getallen zijn weergegeven meegenomen zijn in het statistische model. Ter illustratie wordt in Tabel 1 weergegeven hoe de werkbeleving gerelateerd is aan verschillende variabelen, waarbij model 1 enkel demografische gegevens bevat, in model 2 worden zowel de demografische gegevens en persoonlijkheid meegenomen en in model 3 de cultuur en leiderschap variabelen.

In de tabellen is per model een kolom met b-coëfficiënten en een kolom met de standaard-fout weergegeven. De b-coëfficiënt geeft aan hoe een score op de afhankelijke variabele meebeweegt wanneer de betreffende afhankelijke variabele +1 score omhoog gaat. Bij categorische variabelen zoals geslacht en rang moeten we daarom een referentiegroep maken die de score nul krijgt, elke andere variabele krijgt dan de score 1 en wordt vergeleken met deze referentiegroep. Zo blijkt bijvoorbeeld dat wanneer in model 1 van Tabel 1 de score van geslacht met één omhoog gaat, in dit geval van man (score 0) naar vrouw (score 1) dat de werkbeleving met 0,03 afneemt (aangezien de b-coëfficiënt -0,03 is). Bij interval variabelen zoals het aantal dienstjaren of de scores op de persoonlijkheidstrekken hoeft er geen referentiegroep gebruikt te worden omdat de waarden van deze variabelen logisch te ordenen zijn en de scores even ver uit elkaar zitten. Namelijk het verschil tussen 1 en 2 dienstjaren is even groot als tussen 50 en 51 dienstjaren. De b-coëfficiënt is dan ook gevoelig voor op welke schaal een onafhankelijke variabele gemeten, zo is het dus niet mogelijk om bijvoorbeeld de b-coëfficiënt op de variabele geslacht direct te vergelijken met de b-coëfficiënt van leeftijd.

Om na te gaan of een dergelijke verandering in een score betekenisvol is, is nagegaan of deze statistisch significant is. Omdat we nooit zeker zijn of een getrokken steekproef zoals deze van 918 agenten op alle meegenomen variabelen representatief is voor de volledige populatie (in dit geval alle medewerkers van de politie in Nederland) vergelijken we hoe waarschijnlijk het is dat we deze specifieke b-coëfficiënten zouden vinden als er in de populatie géén samenhang zou zijn (dus de relatie nul is). Wanneer het onwaarschijnlijk is dat we dus per toeval deze samenhang zouden vinden dan noemen we deze samenhang statistisch significant. Deze significantie is weergegeven met één of twee sterren, waarbij we zekerder zijn van bevindingen met twee sterren (foutmarge kleiner dan 1%) dan met één ster (foutmarge van 5%). Wanneer er dus géén sterren in de b-coëfficiënt kolom staat dan kunnen we er niet van uitgaan dat variatie in deze onafhankelijke variabele samenhangt met variatie in de afhankelijke variabele. Uit deze

analyse blijkt dus dat mannen en vrouwen niet significant verschillen in hun werkbeleving.

De standaardfout geeft aan hoe precies de gevonden b-coëfficiënt de waarde in de populatie weergeeft, daarbij is hoe kleiner de standaardfout hoe preciezer de gevonden b-coëfficiënt is.

Onderaan de tabellen staan ook nog een aantal statistische variabelen weergegeven, daarbij geven de  $R^2$  en de aangepaste vorm (*adjusted R<sup>2</sup>*) daarvan aan hoeveel variantie in totaal de verschillende onafhankelijke variabelen tezamen verklaren in variantie van de afhankelijke variabele. Zo blijkt dat model 1 in Tabel 1 rond de 12% van de variantie kan verklaren en model 3 rond de 23%.

Ook zullen sommige variabelen in de modellen in hun verklaringskracht met elkaar overlappen en kan het dus zijn dat een variabele in model 1 wel significant is, maar niet meer in model 2 omdat één of meerdere van de nieuw toegevoegde variabelen beter in staat is deze variatie te verklaren. Bovendien kunnen deze extra variabelen ook unieke variantie verklaren. Om dus na te gaan of het ene model beter bij de data past dan het andere model zijn deze ook weer met elkaar vergeleken, daarbij is de F-Change gerapporteerd om na te gaan hoeveel beter het model past dan het vorige model (dus model 2 ten opzichte van model 1). Om ook daarbij weer na te gaan of dit verschil ook statistisch significant, is ook weer de significantie-F-Change weergegeven waarbij we getallen van 0,05 of kleiner (dichter bij de 0) als statistische significant zien. In tabel 1 is dan ook te zien dat model 3 beter bij de data past dan model 2 en model 1. In andere woorden laat deze tabel zien dat leiderschap en cultuur aanvullende verklarende kracht heeft voor werktevredenheid ten opzichte van demografische kenmerken en persoonlijkheid.

Tabel 1: Regressie-analyse werkbeleving (n=918)

	Model 1		Model 2		Model 3 (finaal)	
	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout
<b>Constante</b>	1,42**	0,13	0,71*	0,30	0,79*	0,34
<b>Geslacht</b>						
Man (referentie)						
Vrouw	-0,03	0,04	-0,03	0,04	-0,02	0,04
<b>Leeftijd</b>						
Jonger dan 25 jaar	0,02	0,20	0,04	0,20	0,02	0,19
25 tot en met 35 jaar	0,00	0,07	-0,01	0,07	-0,03	0,06
36 tot en met 45 jaar	-0,05	0,05	-0,02	0,05	-0,05	0,05
46 tot en met 55 jaar (referentie)						
56 tot en met 65 jaar	0,07	0,05	0,06	0,05	0,06	0,05
Ouder dan 65 jaar	0,50**	0,17	0,51**	0,16	0,52**	0,16
<b>Opleidingsniveau</b>						
Laag (referentie)						
Middelbaar	-0,09	0,06	-0,10	0,06	-0,10	0,06
Hoog	-0,05	0,07	-0,04	0,07	-0,03	0,06
<b>Rang</b>						
Niet-executief (referentie)						
Laag	-0,02	0,05	-0,04	0,05	-0,03	0,05
Hoog	0,05	0,05	0,03	0,05	0,01	0,05
<b>Aantal jaren werkzaam bij de politie</b>	-0,01*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Beoordeling privéleven</b>	0,14**	0,01	0,13**	0,01	0,12**	0,01
<b>HEXACO</b>						
Integriteit			0,00	0,04	-0,01	0,04
Consciëntieusheid			-0,04	0,04	-0,05	0,04
Emotionaliteit			-0,04	0,03	-0,05	0,03
Extraversie			0,15**	0,03	0,12**	0,03
Nieuwsgierigheid			-0,06*	0,03	-0,05*	0,03
Verdraagzaamheid			0,20**	0,03	0,17**	0,03
<b>Leiderschap</b>						
Prestige leidinggevende					0,14**	0,03
Dominantie leidinggevende					-0,10**	0,03
<b>Cultuur</b>						
<i>Ethical culture</i>					0,02	0,03
<i>Tightness-Looseness</i>					0,01	0,04

R <sup>2</sup>	0,129	0,190	0,250
Adjusted R <sup>2</sup>	0,117	0,174	0,232
Standard error of the estimate	0,504	0,487	0,470
F-Change	11,152	11,317	18,034
Significantie F-Change	0,00	0,00	0,00

\* p &lt; 0,05

\*\* p &lt; 0,01

Tabel 2: Regressie-analyse contraproductief werkgedrag (interpersonal deviance) (n=918)

	Model 1		Model 2		Model 3 (finaal)	
	B-coëfficiënt	Stan-daard-fout	B-coëfficiënt	Stan-daard-fout	B-coëfficiënt	Stan-daard-fout
<b>Constante</b>	0,45**	0,127	2,11**	0,29	1,81**	0,338
<b>Geslacht</b>						
Man (referentie)						
Vrouw	-0,11**	0,035	-0,07	0,036	-0,07	0,036
<b>Leeftijd</b>						
Jonger dan 25 jaar	0,04	0,195	-0,05	0,188	-0,02	0,188
25 tot en met 35 jaar	0,12	0,065	0,11	0,063	0,09	0,064
36 tot en met 45 jaar	0,08	0,050	0,05	0,048	0,05	0,048
46 tot en met 55 jaar (referentie)						
56 tot en met 65 jaar	-0,11*	0,047	-0,10*	0,045	-0,10*	0,045
Ouder dan 65 jaar	0,24	0,164	0,20	0,158	0,21	0,157
<b>Opleidingsniveau</b>						
Laag (referentie)						
Middelbaar	0,04	0,062	0,04	0,060	0,05	0,060
Hoog	0,03	0,065	0,02	0,063	0,02	0,063
<b>Rang</b>						
Niet-executief (referentie)						
Laag	0,12*	0,046	0,12**	0,045	0,11*	0,045
Hoog	0,07	0,050	0,07	0,048	0,07	0,048
<b>Aantal jaren werkzaam bij de politie</b>	0,000	0,002	0,00	0,002	0,00	0,002
<b>Beoordeling privéleven</b>	-0,01	0,013	-0,01	0,013	-0,01	0,013
<b>HEXACO</b>						
Integriteit			-0,19**	0,041	-0,17**	0,042
Consciëntieusheid			-0,15**	0,038	-0,15**	0,038
Emotionaliteit			-0,01	0,031	0,00	0,031

Extraversie		0,00	0,032	-0,01	0,032
Nieuwsgierigheid		0,055*	0,026	0,05	0,026
Verdraagzaamheid		-0,16**	0,033	-0,17*	0,033
<b>Leiderschap</b>					
Prestige leidinggevende				0,10**	0,034
Dominantie leidinggevende				0,07*	0,031
<b>Cultuur</b>					
<i>Ethical culture</i>				-0,06*	0,029
<i>Tightness-Looseness</i>				-0,02	0,039
<hr/>					
R <sup>2</sup>	0,056		0,134		0,143
ΔR <sup>2</sup>			0,078**		0,009*
Adjusted R <sup>2</sup>	0,044		0,116		0,122
Standard error of the estimate	0,490		0,472		0,470
* p < 0,05					
** p < 0,01					

Tabel 3: Regressie-analyse contraproductief werkgedrag (organizational deviance) (n=918)

	<b>Model 1</b>		<b>Model 2 (finaal)</b>		<b>Model 3</b>	
	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout
<b>Constante</b>	0,74**	0,11	1,77**	0,25	1,83*	0,29
<b>Geslacht</b>						
Man (referentie)						
Vrouw	-0,02	0,03	0,02	0,03	0,01	0,03
<b>Leeftijd</b>						
Jonger dan 25 jaar	0,07	0,17	-0,04	0,16	-0,03	0,16
25 tot en met 35 jaar	0,02	0,06	-0,01	0,05	-0,02	0,05
36 tot en met 45 jaar	0,01	0,04	-0,03	0,04	-0,03	0,04
46 tot en met 55 jaar (referentie)						
56 tot en met 65 jaar	-0,06	0,04	-0,04	0,04	-0,05	0,04
Ouder dan 65 jaar	0,18	0,14	0,16	0,14	0,15	0,14
<b>Opleidingsniveau</b>						
Laag (referentie)						
Middelbaar	-0,08	0,05	-0,06	0,05	-0,06	0,05
Hoog	-0,01	0,06	-0,03	0,05	-0,04	0,05
<b>Rang</b>						
Niet-executief (referentie)						
Laag	0,07	0,04	0,09*	0,04	0,087*	0,04

Hoog	0,06	0,04	0,07	0,04	0,08	0,04
<b>Aantal jaren werkzaam bij de politie</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Beoordeling privéleven</b>	-0,03	0,01	-0,02	0,01	-0,02	0,01
<b>HEXACO</b>						
Integriteit			-0,14**	0,04	-0,12**	0,04
Consciëntieusheid			-0,19**	0,03	-0,19**	0,03
Emotionaliteit			0,04	0,03	0,05	0,03
Extraversie			-0,05	0,03	-0,05	0,03
Nieuwsgierigheid			0,10**	0,02	0,10**	0,02
Verdraagzaamheid			-0,03	0,03	-0,03	0,03
<b>Leiderschap</b>						
Prestige leidinggevende					0,05	0,03
Dominantie leidinggevende					0,01	0,03
<b>Cultuur</b>						
<i>Ethical culture</i>					-0,06*	0,02
<i>Tightness-Looseness</i>					-0,03	0,03
<hr/>						
R <sup>2</sup>	0,03		0,128		0,136	
ΔR <sup>2</sup>			0,125**		0,008	
Adjusted R <sup>2</sup>	0,017		0,11		0,115	
Standard error of the estimate	0,424		0,403		0,402	

\* p &lt; 0,05

\*\* p &lt; 0,01

Tabel 4: Regressie-analyse beoordeling ernst scenario's (n=918)

	<b>Model 1</b>		<b>Model 2 (finaal)</b>		<b>Model 3</b>	
	B-coëfficiënt	Stan-daard-fout	B-coëfficiënt	Stan-daard-fout	B-coëfficiënt	Stan-daard-fout
<b>Constante</b>	3,15**	0,11	1,40**	0,24	1,23**	0,28
<b>Geslacht</b>						
Man (referentie)						
Vrouw	0,10**	0,03	0,05	0,03	0,06	0,03
<b>Leeftijd</b>						
Jonger dan 25 jaar	-0,02	0,16	0,09	0,16	0,09	0,16
25 tot en met 35 jaar	-0,16**	0,05	-0,10	0,05	-0,09	0,05
36 tot en met 45 jaar	-0,09*	0,04	-0,05	0,04	-0,05	0,04
46 tot en met 55 jaar (referentie)						
56 tot en met 65 jaar	0,10**	0,04	0,09*	0,04	0,09*	0,04
Ouder dan 65 jaar	0,07	0,14	0,07	0,13	0,08	0,13
<b>Opleidingsniveau</b>						
Laag (referentie)						
Middelbaar	0,12*	0,05	0,10*	0,05	0,10*	0,05
Hoog	0,13*	0,05	0,10*	0,05	0,11*	0,05
<b>Rang</b>						
Niet-executief (referentie)						
Laag	-0,09*	0,04	-0,09*	0,04	-0,09*	0,04
Hoog	0,10*	0,04	0,09*	0,04	0,08*	0,04
<b>Aantal jaren werkzaam bij de politie</b>	-0,01*	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Beoordeling privéleven</b>	-0,01	0,01	-0,03*	0,01	-0,03*	0,01
<b>HEXACO</b>						
Integriteit			0,25**	0,03	0,24**	0,03
Consciëntieusheid			0,10**	0,03	0,09**	0,03
Emotionaliteit			0,02	0,03	0,02	0,03
Extraversie			0,06*	0,03	0,05*	0,03
Nieuwsgierigheid			0,03	0,02	0,04	0,02
Verdraagzaamheid			0,03	0,03	0,03	0,03
<b>Leiderschap</b>						
Prestige leidinggevende					0,00	0,03
Dominantie leidinggevende					0,00	0,03
<b>Cultuur</b>						
<i>Ethical culture</i>					0,03	0,02
<i>Tightness-Looseness</i>					0,05	0,03



R <sup>2</sup>	0,081		0,168		0,174	
$\Delta R^2$			0,087**		0,006	
Adjusted R <sup>2</sup>	0,069		0,151		0,153	
Standard error of the estimate	0,407		0,388		0,388	
* p < 0,05						
** p < 0,01						
Tabel 5: Regressie-analyse meldingsbereidheid scenario's (n=918)						
	Model 1		Model 2		Model 3 (finaal)	
	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout	B-coëfficiënt	Stand-daard-fout
<b>Constante</b>	2,50**	0,20	-0,44	0,45	-0,95	0,53
<b>Geslacht</b>						
Man (referentie)						
Vrouw	0,10	0,06	0,02	0,06	0,04	0,06
<b>Leeftijd</b>						
Jonger dan 25 jaar	0,33	0,30	0,52	0,29	0,53	0,29
25 tot en met 35 jaar	-0,07	0,10	0,04	0,10	0,06	0,10
36 tot en met 45 jaar	-0,01	0,08	0,08	0,08	0,07	0,08
46 tot en met 55 jaar (referentie)						
56 tot en met 65 jaar	0,08	0,07	0,05	0,07	0,04	0,07
Ouder dan 65 jaar	0,06	0,26	0,05	0,25	0,07	0,24
<b>Opleidingsniveau</b>						
Laag (referentie)						
Middelbaar	0,28**	0,10	0,23*	0,09	0,23*	0,09
Hoog	0,22*	0,10	0,17	0,10	0,18	0,10
<b>Rang</b>						
Niet-executief (referentie)						
Laag	-0,26**	0,07	-0,29**	0,07	-0,30**	0,07
Hoog	0,28**	0,08	0,23**	0,08	0,21**	0,08
<b>Aantal jaren werkzaam bij de politie</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Beoordeling privéleven</b>	-0,01	0,02	-0,04	0,02	-0,04	0,02
<b>HEXACO</b>						
Integriteit			0,34**	0,06	0,32**	0,06
Consciëntieusheid			0,20**	0,06	0,18**	0,06
Emotionaliteit			-0,01	0,05	-0,01	0,05
Extraversie			0,22**	0,05	0,20**	0,05
Nieuwsgierigheid			0,04	0,04	0,04	0,04

Verdraagzaamheid		0,02	0,05	0,00	0,05
<b>Leiderschap</b>					
Prestige leidinggevende				0,02	0,05
Dominantie leidinggevende				-0,01	0,05
<b>Cultuur</b>					
<i>Ethical culture</i>				0,09*	0,04
<i>Tightness-Looseness</i>				0,15*	0,06
<hr/>					
R <sup>2</sup>	0,092	0,170		0,184	
ΔR <sup>2</sup>		0,078**		0,014**	
Adjusted R <sup>2</sup>	0,080	0,153		0,164	
Standard error of the estimate	0,765	0,734		0,729	
* p < 0.05					
** p < 0.01					

Tabel 6: Regressieanalyse verschildscore ernst scenario's en meldingsbereidheid

<b>Model 1</b>		
	B-coëffici- ent	Stan- daard-fout
<b>Constante</b>	1,78**	0,32
<b>HEXACO</b>		
Integriteit	-0,09	0,05
Consciëntieusheid	-0,09*	0,05
Emotionaliteit	0,03	0,04
Extraversie	-0,16**	0,04
Nieuwsgierigheid	-0,04	0,03
Verdraagzaamheid	0,02	0,04
<hr/>		
R <sup>2</sup>	0,038	
ΔR <sup>2</sup>		
Adjusted R <sup>2</sup>	0,032	
Standard error of the estimate	0,574	



## Leden Redactieraad Programma politie & Wetenschap

Voorzitter	prof. em. dr. ir. J.B. Terpstra Radboud Universiteit Nijmegen
Leden	mr. drs. C. Bangma Politie, Eenheid Midden-Nederland  mw. mr. W.M. de Jongste Projectbegeleider Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum Ministerie van Justitie en Veiligheid  dr. P.P.H.M. Klerks Raadadviseur Parket-Generaal, Openbaar Ministerie  mr. drs. C. Loef Adviseur Gemeente Amsterdam  mw. J. Overeem Politie, Eenheid Midden-Nederland  prof. em. dr. P. van Reenen Van Reenen-Russel Consultancy b.v. Studie- en Informatiecentrum Mensenrechten (SIM) Universiteit Utrecht
Secretariaat	Programmabureau politie & Wetenschap Politieonderwijsraad Koninginnegracht 62 2514 AG Den Haag  Postbus 25842 2502 HV Den Haag <a href="http://www.politeenwetenschap.nl">www.politeenwetenschap.nl</a>



## Uitgaven in de reeks politiewetenschap

1. ***Kerntaken van de politie. Een inventarisatie van heersende opvattingen***  
C.D. van der Vijver, A.J. Meershoek & D.F. Slobbe, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2001
2. ***Bevoegdheden overd(r)acht. Een onderzoek naar delegatie en mandaat van beheersbevoegdheden in de politiepraktijk***  
H.B. Winter & N. Struiksma, Pro Facto B.V., Universiteit Groningen, 2002
3. ***Sturing van politie en politiewerk. Een verkennend onderzoek tegen de achtergrond van een veranderende sturingscontext en sturingsstijl***  
J. Terpstra, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2002
4. ***Woninginbrekers en zware jongens. Daders vanuit het voormalig Joegoslavië aan het woord***  
M. van San, E. Snel & R. Boers, Risbo, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2002
5. ***Zeg me wie je vrienden zijn. Allochtone jongeren en criminaliteit***  
F.M.H.M. Driessen, B.G.M. Völker, H.M. Op den Kamp, A.M.C. Roest & R.J.M. Molenaar, Bureau Driessen, Utrecht, 2002
6. ***Op deugdelijke grondslag. Een explorerende studie naar private forensische accountancy***  
J. van Wijk, W. Huisman, T. Feuth & H.G. van de Bunt, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2002
7. ***Voorbij de dogmatiek. Publiek-private samenwerking in de veiligheidszorg***  
A.B. Hoogenboom & E.R. Muller, COT, Den Haag, 2003
8. ***Hennepteelt in Nederland. Het probleem van de criminaliteit en haar bestrijding***  
F. Bovenkerk, W.I.M. Hogewind, D. Korf & N. Milani, Willem Pompe Instituut, Universiteit Utrecht, 2003
9. ***Politiekennis in ontwikkeling. Een onderzoek naar het verzamelen en veredelen van informatie voor het politie Kennis Net***  
I. Bakker & C.D. van der Vijver, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2003
- 10a. ***Politie en geweld. Een verkenning van politiereacties op geweldsincidenten in vier Nederlandse regiokorpsen***  
C.J.E. In 't Velt, W.Ph. Stol, P.P.H.M. Klerks, H.K.B. Fobler, R.J. van Treeck & M. de Vries, NPA-Politie Onderwijs- en Kenniscentrum, LSOP, Apeldoorn, 2003

- 10b. Geweldige informatie? Onderzoek naar de informatiehuishouding van geweldsmeldingen bij de politie**  
R. van Overbeeke, O. Nauta, A. Beerepoot, S. Flight & M. Rietveld, DSP-groep, Amsterdam, 2003
- 11. Blauwe Bazen. Het leiderschap van korpschefs**  
R.A. Boin, P. 't Hart & E.J. van der Torre, Departement Bestuurskunde, Universiteit Leiden/COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2003
- 12. Over de grens. Een verkenning van projecten voor probleemjeugd in Duitsland, Engeland en Zweden**  
I. van Leiden, G. Verhagen & H.B. Ferwerda, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2003
- 13. Integriteit in het dagelijkse politiewerk. Mening en ervaringen van politiemensen**  
J. Naeyé, L.W.J.C. Huberts, C. van Zweden, V. Busato & B. Berger, Centrum voor politiewetenschappen, VU Amsterdam, 2004
- 14. Politiestraatwerk in Nederland. Noodhulp en gebiedswerk: inhoud, samenhang, verandering en sturing**  
W. Ph. Stol, A.Ph. van Wijk, G. Vogel, B. Foederer & L. van Heel, Nederlandse politieacademie, Onderzoeksgroep, LSOP, Apeldoorn, 2004
- 15. De kern van de taak. Kerncompetenties van de politie als criterium voor de afbakening van kerntaken in de praktijk**  
A. Mein, A. Schutte & A. van Sluis, ES&E, Den Haag, 2004
- 16. Professionele dienstverlening en georganiseerde criminaliteit. Hedendaagse integriteitsdilemma's van advocaten en notarissen**  
F. Lankhorst & J.M. Nelen, Vrije Universiteit Amsterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Sectie Criminologie, Amsterdam, 2004
- 17. Paradoxaal politiebestel. Burgemeesters, Openbaar Ministerie en politiechefs over de sturing van de politie**  
L.W.J.C. Huberts, S. Verberk, K. Lasthuizen & J.H.J. van den Heuvel, Vrije Universiteit Amsterdam/B&A Groep, 's-Gravenhage, 2004
- 18. Illegale vuurwapens in Nederland: smokkel en handel**  
A.C. Spapens & M.Y. Bruinsma, IVA, Tilburg, 2004
- 19. Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg**  
J. Terpstra & R. Kouwenhoven, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2004
- 20. Uit balans: politie en bestel in de knel. State-of-the-art: bundeling van kennis en inzicht**  
H.G. van de Bunt, A.B. Hoogenboom, L.W.J.C. Huberts, E.R. Muller, J. Terpstra, C.D. van der Vijver & C. Wiebrens, 2004 Redactie: G.C.K. Vlek, C. Bangma, C. Loef & E.R. Muller
- 21. Politie en media. Feiten, fictie en imagopolitiek**  
H. Beunders & E.R. Muller, Erasmus Universiteit Rotterdam/COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Leiden, 2005 (2e druk 2009)

- 
22. ***Integriteit van de politie. State-of-the-art: wat we weten op basis van Nederlands onderzoek***  
L.W.J.C. Huberts & J. Naeyé, Centrum voor politie- en Veiligheidswetenschappen/ Vrije Universiteit, Amsterdam, 2005
  23. ***De sociale organisatie van mensensmokkel***  
R. Staring, G. Engbersen, H. Moerland, N. de Lange, D. Verburg, E. Vermeulen & A. Weltevrede; m.m.v. E. Heyl, N. Hoek, L. Jacobs, M. Kanis & W. van Vliet, Erasmus Universiteit Rotterdam: Criminologie – Sociologie – Risbo, 2005
  24. ***In elkaars verlengde? Publieke en private speurders in Nederland en België***  
U. Rosenthal, L. Schaap J.C. van Riessen, P. Ponsaers & A.H.S. Verhage, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Universiteit Gent, 2005
  25. ***De strafrechtelijke rechtshulpverlening van Nederland aan de lidstaten van de Europese Unie. De politieke discussie, het juridische kader, de landelijke organisatie en de feitelijke werking***  
C.J.C.F. Fijnaut, A.C. Spapens & D. van Daele, Universiteit van Tilburg, Vakgroep Strafrechtwetenschappen, 2005
  26. ***Niet zonder slag of stoot. De geweldsbevoegdheid en doorzettingskracht van de Nederlandse politie***  
J. Naeyé, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Vrije Universiteit Amsterdam, 2005
  27. ***Preventief fouilleren. Een analyse van het proces en de externe effecten in tien gemeenten***  
E.J. van der Torre & H.B. Ferwerda, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag/Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2005
  28. ***Zedenmisdrijven in Nederland. Aangiften- en verdachtenanalyses op basis van HKS-gegevens***  
A.Ph. van Wijk, S.R.F. Mali, R.A.R. Bullens, L. Prins & P.P.H.M. Klerks, politieacademie Onderzoeksgroep, Apeldoorn, Vrije Universiteit Amsterdam. KLPD, 2005
  29. ***Groepszedenmisdrijven onder minderjarigen. Een analyse van een Rotterdamse casus***  
I. van Leiden & J. Jakobs, Advies- en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2005
  30. ***Omgaan met conflictsituaties: op zoek naar goede werkwijzen bij de politie***  
O. Adang, N. Kop, H.B. Ferwerda, J. Heijnemans, W. Olde Nordkamp, P. de Paauw & K. van Woerkom, Onderzoeksgroep politieacademie, Apeldoorn/Advies en Onderzoeksgroep Beke, Arnhem, 2006
  31. ***De strategische analyse van harddrugsscenes. Hoofdpijnen voor politie en beleid***  
E.J. van der Torre, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2006
  - 32a. ***Cijfers en stakeholders. Prestatiesturing en de gevolgen voor de maatschappelijke en politiekbestuurlijke relaties van de politie***  
A. van Sluis, L. Cachet, L. de Jong, C. Nieuwenhuyzen & A. Ringeling, Centre for Local Democracy, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006



- 32b. Operationele betrokkenheid. Prestatiesturing en bedrijfsvoering Nederlandse politie**  
A.B. Hoogenboom, Nivra-Nyenrode, Breukelen, 2006
- 32c. Op prestaties gericht. Over de gevolgen van prestatiesturing en prestatieconvenanten voor sturing en uitvoering van het politiewerk**  
M.P.C.M. Jochoms, F. van der Laan, W. Landman, P.S. Nijmeijer & A. Sey, politieacademie, Apeldoorn/Twynstra Gudde, Amersfoort/Universiteit van Amsterdam, 2006
- 33. Het nieuwe bedrijfsmatig denken bij de politie. Analyse van een culturele formatie in ontwikkeling**  
J. Terpstra & W. Trommel, IPIT Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2006
- 34. De legitimiteit van de politie onder druk? Beschouwingen over grondslagen en ontwikkelingen van legitimiteit en legitimiteitstoekenning**  
Bundel onder redactie van C.D. van der Vijver & G.C.K. Vlek, IPIT Instituut voor Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente/Politie & Wetenschap, 2006
- 35. Naar beginselen van behoorlijke politiezorg**  
M.J. Dubelaar, E.R. Muller & C.P.M. Cleiren, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Universiteit Leiden, 2006
- 36a. Asielmigratie en criminaliteit**  
J. de Boom, G. Engbersen & A. Leerkes, Risbo Contractresearch BV/Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2006
- 36b. Criminaliteitspatronen en criminele carrières van asielzoekers**  
M. Althoff & W.J.M. de Haan, m.m.v. S. Miedema, Vakgroep Strafrecht en Criminologie, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Rijksuniversiteit Groningen, 2006
- 36c. 'Ik probeer alleen maar mijn leven te leven'. Uitgeprocedeerde asielzoekers en criminaliteit**  
A. Leerkes, Risbo Contractresearch BV/Erasmus Universiteit, Rotterdam; Amsterdamse School voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek/Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 2006
- 37. Positie en expertise van de allochtone politiemedewerker**  
J. Broekhuizen, J. Raven & F.M.H.M. Driessen, Bureau Driessen, Utrecht, 2007
- 38. Lokale politiechefs. Het middenkader van de basispolitiezorg**  
E. J. van der Torre, COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Den Haag, 2007
- 39. Niet verschenen**
- 40. Conflict op straat: strijden of mijden? Marokkaanse en Antilliaanse jongeren in interactie met de politie**  
N. Kop, Martin Euwema, m.m.v. H.B. Ferwerda, E. Giebels, W. Olde Nordkamp & P. de Paauw, politieacademie, Apeldoorn, Universiteit Utrecht, 2007
- 41. Opsporing onder druk**  
C. Liedenbaum & M. Kruijsen, IPIT Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2008

- 
42. ***Symbolen van orde en wanorde. Broken windows policing en de bestrijding van overlast en buurtverval***  
B. van Stokkom, Centrum voor Ethiek, Radboud Universiteit Nijmegen, 2008
  43. ***Verkeershandhaving: prestaties leveren, problemen aanpakken***  
G. Meershoek & M. Krommendijk, IPIT, Instituut voor maatschappelijke veiligheidsvraagstukken, Universiteit Twente, 2008
  44. ***De frontlinie van opsporing en handhaving. Stelselmatige bedreigingen door burgers als contrastrategie***  
M.J.G. Jacobs, M.Y. Bruinsma & J.W.M.J. van Poppel, IVA Tilburg, 2008
  - 45a. ***'Kracht van meer dan geringe betekenis'. Deel A: politiegeweld in de basispolitiezorg***  
R. Bleijendaal, J. Naeyé, P. Chattellon & G. Drenth, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
  - 45b. ***'Kracht van meer dan geringe betekenis'. Deel B: Sturing en toetsing van de politieke geweldsbevoegdheid***  
G. Drenth, J. Naeyé & R. Bleijendaal, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
  - 45c. ***Agressie en geweld tegen politiemensen. Beledigen, bedreigen, tegenwerken en vechten***  
J. Naeyé & R. Bleijendaal, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2008
  - 45d. ***Belediging en bedreiging van politiemensen***  
J. Naeyé, m.m.v. M. Bakker & C. Grijzen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2009
  - 45e. ***Uitgangspunten voor politioptreden in agressie- en geweldssituaties***  
J. Naeyé, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
  46. ***Wijkagenten en hun dagelijks werk. Een onderzoek naar de uitvoering van gebiedsgebonden politiewerk***  
J. Terpstra, 2008
  47. ***Bijzonder zijn ze allemaal! Vergelijkend onderzoek naar reguliere en bijzondere opsporing***  
W. Faber, A.A.A. van Nunen & C. la Roi, Faber Organisatievernieuwing, Oss, 2009
  48. ***Gouden bergen. Een verkennend onderzoek naar Nigeriaanse 419-fraude: achtergronden, daderkenmerken en aanpak***  
Y.M.M. Schoenmakers, E. de Vries Robbé & A.Ph. van Wijk, politieacademie, Apeldoorn/Bureau Beke, Arnhem, 2009
  49. ***Het betwiste politiebestel. Een vergelijkend onderzoek naar de ontwikkeling van het politiebestel in Nederland, België, Denemarken, Duitsland, Engeland & Wales***  
A. Cachet, A. van Sluis, Th. Jochoms, A. Sey & A. Ringeling, Erasmus Universiteit Rotterdam/Politieacademie, Apeldoorn/Korps landelijke politiediensten, Driebergen, 2009
  50. ***Leven met bedreiging. Achtergronden bij aangiften van bedreiging van burgers***  
B. Bieleman, W.J.M. de Haan, J.A. Nijboer & N. Tromp, Intraval & Rijksuniversiteit Groningen, 2010

- 51a. *Het publieke belang bij private preventie. Een economische analyse van inbraakpreventiebeleid***  
B.A. Vollaard, TILEC/Universiteit van Tilburg, 2009
- 51b. *Het effect van langdurige opsluiting van veelplegers op de maatschappelijke veiligheid***  
B.A. Vollaard, TILEC/Universiteit van Tilburg, 2010
- 52. *Lokale politiek over politie***  
T.B.W.M. van der Torre-Eilert, H. Bergsma & M.J. van Duin, met medewerking van R. Eilert, LokaleZaken, Rotterdam, 2010
- 53a. *Trainen onder stress. Effecten op de schietvaardigheid van politieambtenaren***  
R.R.D. Oudejans, A. Nieuwenhuys & G.P.T. Willemsen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2010
- 53b. *Schieten of niet schieten? Effecten van stress op schietbeslissingen van politieambtenaren***  
A. Nieuwenhuys, G.P.T. Willemsen & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2012
- 53c. *Politievaardigheden onder stress. Het optimaliseren van aanhouding en zelfverdediging in de praktijk***  
P.G. Renden, A. Nieuwenhuys, G.P.T. Willemsen & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2015
- 53d. *Effectief omgaan met acute stress. Effecten van aanleg en trainingsservaring op de schietprestatie onder druk***  
A. Landman, A. Nieuwenhuys & R.R.D. Oudejans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2015
- 54. *Politie en publiek. Een onderzoek naar de communicatievormen tussen burgers en blauw***  
H.J.G. Beunders, M.D. Abraham, A.G. van Dijk & A.J.E. van Hoek, DSP-groep, Amsterdam/Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2011
- 55. *Managing collective violence around public events: an international comparison***  
O.M.J. Adang with cooperation from: S.E. Bierman, E.B. Brown, J. Dietermann, C. Putz, M. Schreiber, R. van der Wal, J. Zeitner, Police Science & Research Programme, Apeldoorn, 2011
- 56. *Stads- en regioscan in de grootste Brabantse gemeenten. De achtergronden van onveilige GVI-scores***  
B.M.W.A. Beke, E.J. van der Torre, M.J. van Duin, COT, Den Haag; LokaleZaken, Rotterdam & Beke Advies, Arnhem, 2011
- 57. *De mythe ontrafeld? Wat we weten over een goed politieleiderschap***  
W. Landman, M. Brussen & F. van der Laan, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2011
- 58. *Proactief handhaven en gelijk behandelen***  
J. Svensson, H. Sollie & S. Saharso, Vakgroep Maatschappelijke Risico's en Veiligheid, Institute of Governance Studies, Universiteit Twente, Enschede, 2011

- 
- 59a. *De sterkte van de arm: feiten en mythes*  
J.H. Haagsma, T.M. Rumke, I. Smits, E. van der Veer & C.J. Wiebrens, Andersson Elffers Felix, Utrecht, 2012
- 59b. *Blauw, hier en daar. Onderzoek naar de sterkte van de politie in Nederland, België, Denemarken, Engeland & Wales en Nordrhein-Westfalen*  
J.H. Haagsma, I. Smits, H. Waarsing & C.J. Wiebrens, Andersson Elffers Felix, Utrecht, 2012
60. *De nachtdienst 'verlicht'*  
M.C.M. Gordijn, Rijksuniversiteit Groningen, 2012
61. *Opsporing Verzocht. Een quasi-experimentele studie naar de bijdrage van het programma Opsporing Verzocht aan de oplossing van delicten*  
J.G. van Erp, F. van Gastel & H.D. Webbink, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2012
62. *Jeugdige zedendelinquenten en recidive. Een onderzoek bij jeugdige zedendelinquenten naar de voorspellende waarde van psychiatrische stoornissen en psychosociale problemen voor (zeden)recidive*  
C. Boonmann, L.M.C. Nauta-Jansen, L.A. 't Hart-Kerkhoffs, Th.A.H. Doreleijers & R.R.J.M. Vermeiren, VUmc De Bascule, Duivendrecht, 2012
63. *Hoe een angstaas een jokkebrok herkent*  
J. Jolij, Rijksuniversiteit Groningen, 2012
64. *Politie en sociale media. Van hype naar onderbouwde keuzen*  
A. Meijer, S. Grimmelikhuijsen, D. Fictorie, M. Thaens, P. Siep, Universiteit Utrecht, Center for Public Innovation, Rotterdam, 2013
65. *Wapengebruik. Van inzicht in modus operandi naar een effectieve aanpak*  
M.S. de Vries, Universiteit Twente, Enschede, 2013
66. *Politieverhalen. Een etnografie van een belangrijk aspect van politieculturen*  
M.J. van Hulst, Tilburg University, Tilburg, 2013
67. *Recherchebazen. Een empirisch onderzoek naar justitieel politieleiderschap*  
E.J. van der Torre, M.J. van Duin & E. Bervoets, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
68. *Driehoeken: overleg en verhoudingen. Van lokaal tot nationaal*  
E.J. van der Torre & T.B.W.M. van der Torre-Eilert, m.m.v. E. Bervoets & D. Keijzer, LokaleZaken, Rotterdam, 2013
69. *Overvallen vanuit daderperspectief. Situationele aspecten van gewelddadige, niet-gewelddadige en afgeblazen overvallen*  
W. Bernasco, M.R. Lindegaard & S. Jacques, NSCR, Amsterdam, 2013
70. *Geweld tegen de politie. De rol van mentale processen van de politieambtenaar*  
L. van Reemst, T. Fischer & B. Zwirs, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2013
71. *Vertrouwen in de politie: trends en verklaringen*  
L. van der Veer, A. van Sluis, S. Van de Walle & A. Ringeling, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2013

72. ***Mobiel banditisme. Oost- en Centraal-Europese rondtrekkende criminele groepen in Nederland***  
D. Siegel, i.s.m. R. Koenraadt, D. Lyubenova, N. Sovre & A. Troszczanek, Universiteit Utrecht, 2013
73. ***De ontwikkeling van de criminaliteit van Rotterdamse autochtone en allochtone jongeren van 12 tot 18 jaar. De rol van achterstanden, ouders, normen en vrienden***  
F.M.H.M. Driessen, F. Duursma & J. Broekhuizen, Bureau Driessen, Utrecht, 2014
74. ***Speciaal blauw. Verschijningsvormen en overwegingen van specialisatie en despecialisatie binnen de Nederlandse politieorganisatie***  
R.J. Morée, W. Landman & A.C. Bos, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2014
75. ***Gevangene van het verleden. Crisissituaties na de terugkeer van zedendelinquenten in de samenleving***  
M.H. Boone, H.G. van de Bunt & D. Spiegel, m.m.v. K. van de Ven, Erasmus Universiteit, Rotterdam, Universiteit Utrecht, 2014
76. ***Brandstichters onder vuur. Een empirisch onderzoek naar zaken van brandstichting en hun daders***  
L. Dalhuisen & F. Koenraadt, Universiteit Utrecht, 2014
77. ***Van stadswacht naar nieuwe gemeentepolitie? Gemeentelijk toezicht en handhaving in de openbare ruimte***  
T. Eikenaar & B. van Stokkom, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2014
78. ***Politiemensen over het strafrecht***  
J. Kort, M.I. Fedorova & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2014
79. ***Kijken, luisteren, lezen. De invloed van beeld, geluid en schrift op het oordeel over verdachtenverhoren***  
M. Malsch, R. Kranendonk, J. de Keijser, H. Elffers, M. Konter & M. de Boer, NSCR, Amsterdam, 2015
80. ***De mentale gesteldheid van de familierechercheur. Een onderzoek naar werkgerelateerde stress en secundaire posttraumatische groei binnen een bijzondere groep politieambtenaren***  
L.J.A. Bollen, M.C. Saan, M.J.J. Kunst, B.W.C. Zwirs & K.F. Kuijpers, Universiteit Leiden, 2015
81. ***Na de vrijlating. Een exploratieve studie naar recidive en re-integratie van jihadistische exgedetineerden***  
D.J. Weggemans & B.A. de Graaf, Universiteit Leiden, Universiteit Utrecht, 2015
82. ***Dat heeft iemand anders gedaan! Een studie naar slachtofferschap en modus operandi van identiteitsfraude in Nederland***  
L. Paulissen & J. van Wilsem, Universiteit Leiden, 2015
83. ***Demonstratieve kampementen***  
B. Roorda, Rijksuniversiteit Groningen, 2015
84. ***Private ordebewaarders bij betogingen***  
B. Roorda, Rijksuniversiteit Groningen, 2015

- 
85. ***Spelen met weerbaarheid. Belemmerende patronen en doorbrekende handelingsperspectieven bij het ontwikkelen van basisteams***  
W. Landman, R. Kouwenhoven & M. Brussen, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2015
86. ***'Onnodige' bureaucratie binnen het basispolitiewerk. Onderzoek naar de achtergronden van een hardnekkig verschijnsel***  
J. Kort & J.B. Terpstra, Radboud Universiteit Nijmegen, 2015
87. ***Politie en GHB-problematiek op het platteland***  
T. Nabben & D.J. Korf, Universiteit van Amsterdam, 2016
88. ***Basisteams in de Nationale politie. Organisatie, taakuitvoering en gebiedsgebonden werk***  
J. Terpstra, I. van Duijneveldt, T. Eikenaar, T. Havinga & B. van Stokkom, Radboud Universiteit Nijmegen, 2016
89. ***Samen of apart. De invloed van overleg tussen agenten bij het opstellen van het proces-verbaal***  
A. Vredeveldt, L. Kesteloo & P.J. van Koppen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2016
90. ***Overvallen in beeld. Gedrag van daders, slachtoffers en omstanders***  
M.R. Lindegaard, W. Bernasco & T. de Vries, Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, Amsterdam, 2016
91. ***Boeven vangen. Een onderzoek naar proactief politietoetreden***  
W. Landman & L. Kleijer-Kool, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2016
92. ***VVC onder de aandacht. Een onderzoek naar ZSM en de gevolgen voor het politiewerk***  
R. Salet & J. Terpstra, m.m.v. P. Frielink, Radboud Universiteit Nijmegen, 2017
93. ***De mogelijke meerwaarde van bodycams voor politiewerk. Een internationaal literatuuronderzoek***  
S. Flight, Sander Flight Onderzoek & Advies, Amsterdam, 2017
- 93A ***Focus. Evaluatie pilot bodycams politie Eenheid Amsterdam 2017-2018***  
S. Flight, Sander Flight Onderzoek & Advies, Amsterdam, 2019
- 93b ***Evaluatie bodycams Landelijke Eenheid; Proeftuin bodycams Dienst Infrastructuur 2018***  
S. Flight, Sander Flight Onderzoek & Advies, Amsterdam, 2019
94. ***Criminele families in Noord-Brabant. Een verkenning van generatie-effecten in de georganiseerde misdaad***  
H. Moors & T. Spapens, EMMA, Den Haag; Tilburg University, Tilburg, 2017
- 94a. ***Interveniëren in criminele families***  
A. Boer, R. Ceulen, H. Moors, T. Spapens, EMMA/Tilburg University, 2020
95. ***Effectiviteit van het verdachtenverhoor. Een veldstudie naar de relatie tussen verhoortechnieken, de verklaring van verdachten en de aanwezigheid van de advocaat in zware zaken***  
W.J. Verhoeven & E. Duinhof, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2017
96. ***Van meerdere markten thuis? Overlap in markten van zware en georganiseerde misdaad en de consequenties voor de opsporing***  
T. Spapens, m.m.v. M. Bruinsma, Tilburg University, Tilburg, 2017

97. ***Horen, zien en zwijgen. Opsporing in dorpen en stadsbuurten met een gesloten leefgemeenschap***  
E. Bervoets & M. Bruinsma, Bureau Bervoets, Amersfoort, 2017
98. ***Geweld tegen hulpverleners in de psychiatrie. Aard, omvang en aangifte bij de politie***  
J.M. Harte, I. van Houwelingen & M.E. van Leeuwen, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2017
99. ***Geëiste en opgelegde straffen bij de strafrechtelijke afhandeling van georganiseerde criminaliteit. Rapportage in het kader van de vijfde ronde van de Monitor Georganiseerde Criminaliteit***  
C.G. van Wingerde & H.G. van de Bunt, Erasmus School of Law, Rotterdam, 2017
100. ***Doorgroeiers in de misdaad. De criminele carrières en achtergrondkenmerken van jonge daders van een zwaar delict***  
V. van Koppen, V. van der Geest & E.R. Kleemans, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2017
101. ***Profielen van Nederlandse outlawbikers en Nederlandse outlawbikerclubs***  
A. Blokland, W. van der Leest & M. Soudijn (m.m.v. E. Kleinheerenbrink & I. van Die), Leiden Law School, Leiden, 2017
102. ***Verdachten van terrorisme in beeld. Achtergrondkenmerken, 'triggers' en eerdere politiecontacten***  
F. Thijs, E. Rodermond & F. Weerman, Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, Amsterdam, 2018
103. ***Burgemeesters in cyberspace. Handhaving van de openbare orde door bestuurlijke maatregelen in een digitale wereld***  
W. Bantema, S.M.A. Twickler, S.A.J. Munneke, M. Duchateau & W.Ph. Stol, NHL Stenden Hogeschool, Leeuwarden; Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 2018
104. ***Een bittere pil. Het fenomeen en de aanpak van illegale medicijnenhandel***  
I. van Leiden, A. Lenders & H. Ferwerda, Bureau Beke, Arnhem, 2018
105. ***Vastzitten zonder straf. Over inverzekeringstellingen en schadevergoedingen op basis van artikel 89 Sv***  
P. Kruize & P. Gruter, Bureau Ateno, Amsterdam, 2018
106. ***'Ik hou het hier wel uit, hoor'. Mentale weerbaarheid binnen de districtsrecherche***  
H. Sollie, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2018
107. ***Bestuurlijke bevoegdheden, politie en de lokale aanpak van onveiligheid***  
R. Salet & H. Sackers, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2019
108. ***Politie en actief burgerschap: een veilig verbond? Een onderzoek naar samenwerking, controle en (neven)effecten***  
V. Lub & T. de Leeuw, m.m.v. A.S. Leerkes & R.J. Kleinhans, Bureau voor Sociale Argumentatie, Rotterdam; Erasmus Universiteit, Rotterdam; Bureau voor Maatschappij, Veiligheid & Deviantie, Rotterdam, 2019

- 
109. ***Wijkagenten en veranderingen in hun dagelijks werk. Verslag van een onderzoek***  
J. Terpstra, m.m.v. A. Evers, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2019
110. ***Naar een efficiëntere noodhulp? Een verkennend actieonderzoek***  
A. Scholtens & I. Helsloot, m.m.v. S. Kraaijenbrink, J. Vlagsma, M. Jürgens, D. Mouris & M. Eising, Crisislab, Renswoude, 2019
111. ***Bestrijding van Outlaw Motorcycle Gangs. Een rechtsvergelijkende studie naar de aanpak van onrechtmatige organisaties in rechtsstatelijk perspectief.***  
J. Koornstra, B. Roorda, M. Vols & J.G. Brouwer, Rijksuniversiteit Groningen, 2019
112. ***Politiestraatgezag en (on)gehoorzaam burgergedrag***  
A. Scholtens, M. Helsloot, I. Helsloot, Crisislab, Renswoude, 2019
113. ***Verkeershandhaving op Nederlandse autosnelwegen; Evaluatie van de werkwijze van het Team EVT, de effecten en de acceptatie van politiecontroles***  
Ch. Goldenbeld, A. Stelling-Kończak, S. van der Kint, SWOV, Den Haag, 2019
114. ***Virtual reality als onderzoeksmethode om inbrekers te doorgronden***  
I. van Sintemaartensdijk, J.L. van Gelder, P.A.M. van Lange, M. Otte, J.W. van Prooijen, Vrije Universiteit Amsterdam, 2019
115. ***Wanneer blaffende honden bijten. Een vergelijking tussen fataal en niet-fataal huiselijk geweld***  
P. Aarten, C. Boelema Robertus, L. Alink, M. Liem, Universiteit Leiden, 2020
116. ***Kijk naar het systeem. Begrijpen en beïnvloeden van opsporingspraktijken***  
W. Landman, R. Kouwenhoven, M. Brussen, Twynstra Gudde, Amersfoort, 2020
117. ***Verbeelding in de verhoorkamer. De invloed van het gebruik van beeldmateriaal in het verhoor op verhoortechnieken en proceshouding***  
W.J. Verhoeven, G. Vanderveen, L. van Dillen, S. Kruit, Erasmus Universiteit, Universiteit Leiden, 2020
118. ***Met gepast geweld. politiegeweld in Nederland in 2016***  
M. Kuin, F. Kriek, J. Timmer, m.m.v. Y. Bleeker en E. Verbeek, Regioplan, Amsterdam en Vrije Universiteit Amsterdam, 2020
119. ***De rol van bodycambeelden in de opsporing en bewijsvoering***  
A. Vredevelde, L. Kesteloo, A. Hildebrandt, Vrije Universiteit Amsterdam, 2020
120. ***Slachtoffer van onlinecriminaliteit, wat nu?***  
S.G.A. van de Weijer, E.R. Leukfeldt, S. van der Zee, Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, Amsterdam, 2020
121. ***Een alternatief voor jeugdige hackers? Plan- en procesevaluatie van Hack\_Right***  
J.A.M. Schiks, M.S. van 't Hoff-de Goede, E.R. Leukfeldt, De Haagse Hogeschool, Centre of Expertise Cybersecurity, Den Haag; Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, Amsterdam, 2021
122. ***Criminaliteit en huiselijk geweld: twee kanten van dezelfde medaille? De relatie tussen criminaliteit en huiselijk geweld***  
S. van Deuren, J. Kroese, M. van Dijk, V. Eichelsheim, A. Blokland, S. van de Weijer, Nederlands Studiecentrum Criminaliteit en Rechtshandhaving, Amsterdam, 2021



- 
- 123 Oververtegenwoordiging verder ontcijferd. Een kwantitatief onderzoek naar sociale verschillen in verdenkingskans en zelfgerapporteerd crimineel gedrag onder jongeren in Nederland**  
W. Bezemer, A. Leerkes. Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2021
- 124 Gebiedsgebonden politiewerk in ontwikkeling. Onderzoek naar basisteams in een digitale en superdiverse samenleving**  
J. Terpstra, R. Salet, I. van Duijneveldt, T. Havinga, Radboud Universiteit 2021
- 125 Slimme(re) opsporing. Een verslag van de ontwikkeling en pogingen tot implementatie van een handreiking voor efficiënte opsporing door de politie**  
I. Helsloot, P. van Lochem, C. Kijne, Crisislab, Renswoude 2022
- 126 Politiewerk op het web. Een verkennend onderzoek naar online gegevensvergaring door de politie**  
Wouter Landman, Sanne Groothuis, Twijnstra Gudde, Amersfoort, 2022
- 127 Living apart together? Publiek-private relaties in de bestrijding van interne financieel-economische criminaliteit**  
Dr. C.A. Meerts, Prof. dr. mr. W. Huisman, Prof. dr. E.R. Kleemans, m.m.v. M. van Straten, MSc, VU-Universiteit, Amsterdam, 2022
- 128 Politiestraatwerk onder corona. Verbinding tussen landelijk beleid en lokale gemeenschap**  
Wouter Stol, Litska Strikwerda, Saskia Westers, Wendy Schreurs, NHL Stenden Hogeschool