

> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA DEN HAAG

**Directoraat-Generaal
Politie en
Veiligheidsregio's**

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
www.rijksoverheid.nl/jenv

Ons kenmerk
3091075

*Bij beantwoording de datum
en ons kenmerk vermelden.
Wilt u slechts één zaak in uw
brief behandelen.*

Datum 12 november 2020

Onderwerp Contouren vernieuwd stelsel integriteit en interne onderzoeken

De politie in Nederland is een organisatie met in hoge mate betrokken, professionele en integere medewerkers. Maar bij een organisatie van meer dan 60.000 medewerkers komen soms ook integriteitsschendingen voor. Het politiewerk vraagt veel van agenten: collega's moeten onvoorwaardelijk op elkaar kunnen vertrouwen onder regelmatig moeilijke omstandigheden. Dit onderlinge vertrouwen is een groot goed maar vraagt ook dat verkeerd gedrag en fouten niet alleen worden opgemerkt maar juist ook bespreekbaar worden gemaakt. Voor niet integer gedrag is geen plek in de politieorganisatie.

De korpschef heeft de huidige werkwijze, uitgevoerd door de afdelingen veiligheid integriteit en klachten (verder: VIK), laten onderzoeken. Hieruit blijkt dat het te vaak niet goed gaat; het VIK-onderzoek blijkt lang niet altijd snel, adequaat, zorgvuldig of respectvol genoeg te zijn. Dit reflecteert niet zo zeer op de inzet en betrokkenheid van de VIK-medewerkers. Daar is zeker een kwaliteitsimpuls nodig, maar het is het bevoegd gezag - de leidinggevenden dus - die de opdrachten geeft, onderzoeksplannen en vervolgstappen accordeert en besluit over de afdoening. Het systeem levert niet de kwaliteit wat ervan verwacht mag worden. Het rapport maakt duidelijk dat verandering in het VIK-stelsel noodzakelijk is. Niet in de laatste plaats omdat ook zichtbaar is geworden dat door deze tekortschietende kwaliteit mensen mogelijk beschadigd zijn. Dat zou naar die mensen toe vanzelfsprekend niet goed zijn, mensen verdienen een goede behandeling ook als ze fout gedrag vertonen. Verandering is ook noodzakelijk omdat dergelijke voorbeelden het moeilijker maken voor anderen om een volgende keer de stap te zetten naar het bespreekbaar maken van gedrag. Dat kan niet de bedoeling zijn in een organisatie die wil leren van fouten en voor wie integriteit van optreden en handelen behoort tot het wezenskenmerk van legitimiteit en draagvlak naar de samenleving toe.

A. Uitgangspunten

Ik ben positief over het zelfkritische karakter van de evaluatie en sta achter de conclusie van de korpschef dat het huidige stelsel niet voldoet en moet worden veranderd. Juist bij een organisatie die verantwoordelijk is voor de veiligheid op straat moet de interne veiligheid goed geborgd zijn. Bij deze verandering staan drie uitgangspunten centraal: rechtszekerheid, verbetering kwaliteit en helder onderscheid disciplinair en strafrechtelijk onderzoek.

1. Rechtszekerheid

Er is een grote verscheidenheid in werkwijze ontstaan waar een meer heldere lijn in moet komen. Medewerkers moeten weten waar ze aan toe zijn en de procedures moeten helder omschreven zijn. Juist als het gaat om veiligheid en integriteit is deze helderheid en duidelijkheid onmisbaar. Allereerst moet er een landelijk kader komen waarbinnen de werkzaamheden worden uitgevoerd. Zo komt er meer uniformiteit in werkwijze tussen de eenheden. Deze uniformiteit komt ook terug in het tweede punt, de vaste protocollen, waarin heldere eisen ten aanzien van doorlooptijden, processtappen, registratie en rapportage, gebruik van informatie en vaste reviewmomenten worden opgenomen. Ten derde, en gerelateerd, vindt er centrale monitoring plaats op de uitvoering van deze richtlijnen en protocollen. Ten slotte is het erg belangrijk dat de triage op orde komt. Dit betekent dat er uniforme criteria moeten komen en er een structurele triage voor de keuze van het soort onderzoek (lijnonderzoek, oriënterend, disciplinair en/of strafrechtelijk) moet worden ingesteld. De triage moet ook zaken kunnen terugleggen bij de leiding als die net te snel naar het relatieve gemak van een VIK-onderzoek grijpen.

2. Verbetering kwaliteit

Daarnaast moet de kwaliteit van de onderzoeken van de VIKs verbeterd worden. Voor de complexe of eenheidsoverstijgende onderzoeken komt een centraal team. Bij de decentrale VIKs moet meer kennis komen over gedragsinterventies. Disciplinair onderzoek is nu eenmaal niet hetzelfde als strafrechtelijk onderzoek. Ook moet leren en preventie daar meer op de voorgrond staan.

3. Helder onderscheid disciplinair en strafrechtelijk

Het derde uitgangspunt dat essentieel is, is dat er een helder onderscheid tussen disciplinair onderzoek en strafrechtelijk onderzoek moet zijn. Dit betekent allereerst dat een disciplinair onderzoek wat strafrechtelijk wordt, niet door dezelfde medewerker VIK wordt uitgevoerd. Daarnaast komen er, in overleg met het OM, kaders voor wanneer een strafrechtelijk onderzoek wordt ingesteld, de samenloop van onderzoeken en de informatiedeling van politie met het OM.

Bij deze drie uitgangspunten blijft preventie en lerend vermogen erg belangrijk. De pilot atypisch bevragen is hier een essentiële schakel in. De korpschef verwacht dat deze in het tweede kwartaal van 2021 is afgerond. Ik vraag hem het atypisch bevragen na afloop direct te evalueren, en indien succesvol, te implementeren in de gehele organisatie. Een laatste belangrijk element is het leiderschap binnen de politie. Het kan nooit de bedoeling zijn dat VIK-onderzoeken worden gebruikt om ongewenste situaties als onvoldoende functioneren aan te pakken, en het goede gesprek hierbij uit de weg wordt gegaan. Ik vraag de korpschef hier aandacht voor te houden en te zorgen dat het lerend vermogen van de organisatie zijn weerspiegeling vindt in het leiderschap. Van fouten moet je willen en kunnen leren. In de bijlage zijn de contouren voor het vernieuwde stelsel beschreven.

B. Inspectieonderzoek cultuur Landelijke Eenheid

Ik heb op 24 september 2020 het onafhankelijke onderzoek naar de cultuur binnen de Dienst Landelijke Informatieorganisatie (verder: DLIO) van de Landelijke Eenheid met uw Kamer gedeeld.¹ Uit dit rapport bleek dat er extra aandacht nodig is voor cultuur, en ook voor individuele medewerkers die zich nu in de knel voelen zitten. Ik deel de zorgen van uw Kamer die ook spreken uit de motie Van Dam² over het werkklimaat binnen de landelijke Eenheid. De aanpak van ongewenst gedrag moet altijd een prioriteit zijn voor de leiding binnen de

¹ Kamerstukken II 2020/21, 29 628, nr. 972.

² Kamerstukken II 2020/21, 29 628, nr. 981.

organisatie. Er is vanuit de leiding van de Landelijke Eenheid dan ook extra aandacht voor. Op dit moment wordt door de Inspectie van Justitie en Veiligheid nog onderzoek verricht naar het werkklimaat binnen de Landelijke Eenheid en de gevolgen voor de taakuitvoering. Dit onderzoek zal bestaan uit drie deelonderzoeken, waarvan het eerste deel dat gaat over de DLIO/LARC in november wordt uitgebracht. De korpschef zal na de publicatie van deze drie deelrapporten bezien welke extra maatregelen nodig zijn. Wanneer de rapporten gepubliceerd worden zal uw Kamer worden geïnformeerd.

C. Corruptie

In het nota-overleg georganiseerde criminaliteit van 5 november 2020 heb ik uw Kamer toegezegd terug te komen op corruptie, een bijzondere vorm van integriteitsschending. In vergelijking met andere vormen komt deze niet veel voor. Tegelijkertijd is helder dat criminelen in toenemende mate invloed proberen uit te oefenen op de bovenwereld; van private faciliteerders van criminaliteit tot overheden en dus ook de politie. Met het Encrochat-onderzoek is kostbare informatie over de werkwijzen van criminelen verkregen. En wordt het beeld bevestigd dat criminelen ook bij de politie 'binnen' willen komen. Dit heeft volop de aandacht. Bijvoorbeeld met verbeterde signalering en screening, de uitrol van atypisch bevragen en ook met een meer heldere organisatiestructuur en protocollering.

Omdat het aantal zaken dat met corruptie te maken heeft dat bij de VIK's langskomt beperkt is, is het noodzakelijk om speciale expertise op te bouwen op dit vlak. Die expertise heeft de Rijksrecherche van oudsher in huis. Het Team Aanpak Corruptie is opgericht om de signalen van politiecorruptie uit Encrochatberichten te onderzoeken. Dit team staat onder leiding van de Rijksrecherche en wordt ondersteund door rechercheurs van de Landelijke Eenheid, om zo optimaal gebruik te maken van de reeds opgedane kennis en expertise. Zij voeren samen, onder het gezag van de officier van justitie, de opsporingsonderzoeken uit. Over lopende strafrechtelijke onderzoeken kan ik uw Kamer geen informatie verschaffen. Zowel het schetsen van welke soort informatie in de Encrochat taps en in beslagname is aangetroffen, als het noemen van aantallen, organisatieonderdelen, het type of aantal lopende onderzoeken dat mogelijk geraakt zou kunnen zijn, geeft mogelijk kostbare informatie aan criminelen waar nu nog onderzoeken naar lopen. Ik wil u wel graag informeren over de aanpak van corruptie. Ik heb daarom aan de Rijksrecherche gevraagd of zij de vaste Kamercommissie voor Justitie en Veiligheid op korte termijn willen informeren over de ontwikkelingen in een besloten technische briefing.

De korpsleiding en ik streven met de geschetste contouren naar een verbeterd stelsel waarin preventie, leren, cultuur en leiderschap centraal staan. De verbeteringen starten waar mogelijk per direct. Dit geldt bijvoorbeeld voor het maken van de interne en externe afspraken en werken aan landelijke kaders en betere protocollen ten behoeve van de rechtszekerheid. Waar organisatorische wijzingen nodig zijn wordt een implementatieplan gemaakt dat in het eerste kwartaal van komend jaar gereed is. Ik steun de korpschef in deze ingezette ontwikkelingen en zal uw Kamer periodiek in halfjaarberichten politie informeren over de voortgang hiervan.

De Minister van Justitie en Veiligheid,

Ferd Grapperhaus

Bijlage 1

Contouren vernieuwd stelsel integriteit en interne zaken

De evaluatie laat zien dat veranderingen noodzakelijk zijn. Die zijn nodig ten aanzien van het proces zoals de helderheid over de start en keuze voor welk soort onderzoek, de onderzoeksopdracht, het verloop van het onderzoek, toegestane middelen, de doorlooptijden, dossiervorming en registratie. Die zijn ook nodig ten aanzien van zorg voor het welzijn van de medewerkers en omgeving en communicatie over het onderzoek. Die zijn tenslotte ook nodig ten aanzien van de inrichting van de organisatie, lerend vermogen, protocollen en afspraken en ten aanzien van de samenloop met een strafrechtelijk traject.

Het is essentieel dat er een omvattend en sluitend stelsel is dat geschikt is voor kleine en grote zaken. De belangrijkste veranderingen die de korpschef – mede naar aanleiding van de gedane aanbevelingen - op korte termijn zal aanbrengen zijn: verbetering van kwaliteit, het inrichten van een centraal team voor complexe zaken en centrale sturing en een scheiding van disciplinaire zaken en strafrechtelijke zaken aan de voorkant. Deze aanpak werkt alleen in combinatie met een hernieuwde inzet op leren, preventie en leiderschap. De combinatie van deze pijlers vormt de contouren voor het vernieuwd stelsel integriteit en interne zaken.

a. Verbetering van kwaliteit van onderzoeken en meer aandacht voor het menselijke aspect

Het eerste uitgangspunt is dat de kwaliteit van onderzoeken en signalering verbeterd moeten worden. Interne onderzoeken moeten sneller zorgvuldig worden afgedaan, waarbij onpartijdigheid en de menselijke maat de belangrijkste uitgangspunten zijn.

Aan de hand van uniforme criteria wordt een structurele triage ingesteld voor de keuze van de aanpak en het eventueel in te stellen soort onderzoek (lijnonderzoek, oriënterend, disciplinair en/of strafrechtelijk) bij signalen van mogelijke disciplinaire vergrijpen. Het blijkt namelijk dat te vaak formeel (met het risico van langdurend) disciplinair onderzoek wordt ingesteld met alle consequenties van dien voor de betrokkene en omgeving. Dit terwijl een lijngesprek of kort nader onderzoek door de direct leidinggevende – het zogenoemde lijnonderzoek - en een aansluitende snelle interventie in de reguliere verhouding tussen leidinggevende en medewerker veel passender en effectiever kan zijn. Deze triagefunctie heeft dus ook de mogelijkheid om zaken terug te leggen bij een leidinggevende die net iets te eenvoudig de weg naar een VIK-onderzoek koos.

De huidige kaders en richtlijnen voor interne onderzoeken worden aangescherpt en uitgebreid met richtlijnen voor elk type onderzoek waarin per processtap is aangegeven wie waarvoor verantwoordelijk is. De uitvoering en vastlegging van onderzoeken wordt verbeterd door heldere eisen te formuleren ten aanzien van doorlooptijden, vaste reviewmomenten en overleg tussen de onderzoekers en de opdrachtgever, inzet van middelen, gebruik van informatie, eenduidige registratie en rapportage. Een tweede kwaliteitsimpuls ontstaat door een investering in de kennis en vaardigheden van de medewerkers in de VIK-teams. Er is momenteel onvoldoende vastgelegd over de benodigde opleiding en competenties van VIK-medewerkers. Niet elk onderzoek vraagt om onderzoekskwaliteiten. Vaker is juist kennis van gedragsverandering en interventie nodig. Hierin wordt geïnvesteerd net als in het evalueren en verbeteren van de opleiding en bijscholing van VIK-onderzoekers. Deze evaluatie start binnenkort.

Een belangrijke verbetering zal ontstaan door bij de herijking van de richtlijnen, nadrukkelijker het perspectief van zorg en rechten van de betrokkene te hanteren. Door de voor betrokkene relevante aspecten van het onderzoeksproces concreter te maken en nauwgezetter te omschrijven, ontstaat meer rechtszekerheid. Eveneens zorgt dat voor meer duidelijkheid voor de directe leidinggevende. Deze verbetering wordt momenteel al ingezet.

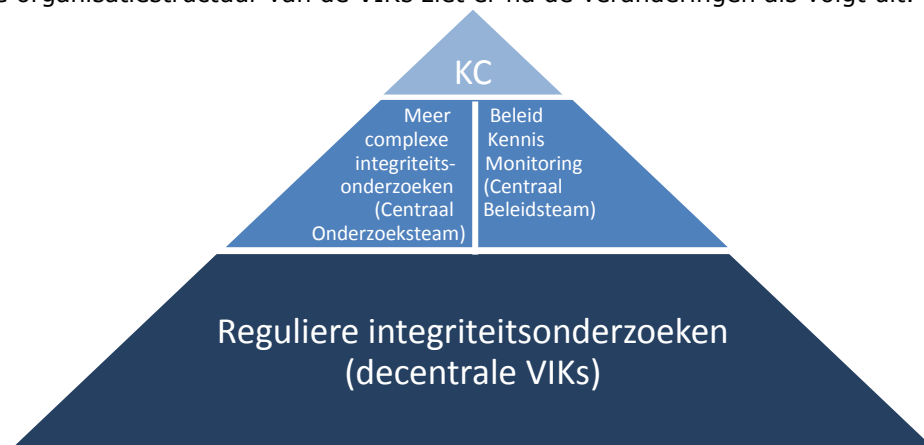
b. Duidelijke organisatiestructuur

Daarnaast wordt de organisatiestructuur verbeterd door een centraal team voor complexe zaken. De afgelopen tijd zijn een viertal grotere VIK-onderzoeken onder aansturing van de korpschef op centraal niveau behandeld vanwege het complexe karakter van deze casussen. Deze positieve ervaring in combinatie met de uitkomsten van de review heeft de korpschef ertoe bewogen om een centraal team in te stellen op nationaal niveau die de complexe zaken onderzoekt en afhandelt.

Naast dit onderzoeksteam zal de rol van de huidige beleidsafdeling VIK van de korpsstaf worden geïntensiveerd; dit team zal een monitoringsfunctie gaan vervullen op bijvoorbeeld de uitvoering van de richtlijnen en protocollen en zal ook trends signaleren in integriteitsonderzoeken ten behoeve van de korpsbrede aanpak op preventie, signalering en opvolging. De korpschef gaat deze mensen spoedig werven.

Uitgangspunt is dat wat decentraal kan, ook decentraal georganiseerd blijft. Op dit niveau is de informatiepositie het sterkst, en op deze wijze blijven de VIKs ook laagdrempelig bereikbaar voor medewerkers en blijven ze onder verantwoordelijkheid van de leiding van de eenheid. Ook in andere organisaties in het veiligheidsdomein zoals de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) zie ik deze gedeconcentreerde wijze van ophanging van VIKs terug. Zo heeft elke penitentiare inrichting een vertrouwenspersoon die vraagbaak is voor (onder andere) integriteit. Daarnaast is vaak ook een gecentraliseerde component aanwezig. Defensie heeft een kenniscentrum integriteit en ook DJI heeft een centraal cluster. Deze centrale coördinatie komt ook terug in de nieuwe wijze waarop de interne onderzoeken bij de politie worden ingericht.

De organisatiestructuur van de VIKs ziet er na de veranderingen als volgt uit.



c. Helder onderscheid strafrechtelijk versus disciplinair

De meer centrale sturing zoals hierboven beschreven moet zorgen voor meer uniformiteit. Ook moet er meer uniformiteit en duidelijkheid ontstaan in het onderscheid tussen strafrechtelijke onderzoeken en disciplinaire onderzoeken. Op dit moment is het nog steeds zo dat er geen landelijk beeld is over hoe de

samenloop tussen de twee soorten onderzoek georganiseerd moet worden. Bij een disciplinair onderzoek is een medewerker verplicht tot medewerking, bij een strafrechtelijk onderzoek niet. Hierdoor kan een medewerker zich in een disciplinair traject onbedoeld incrimineren wat gevolgen kan hebben als het traject strafrechtelijk wordt. Het strafrechtelijke onderzoek staat onder het gezag van het Openbaar ministerie (OM) en wordt uitgevoerd door de Rijksrecherche. Hierbij kan de politie op verzoek van de Rijksrecherche, onder aansturing van de Officier van Justitie, assistentie verlenen. De rechtszekerheid voor betrokkenen wordt verbeterd door duidelijke (landelijke) afspraken te gaan maken met het OM over het delen van informatie tussen disciplinaire trajecten en strafrechtelijke trajecten. Ook zal in samenspraak met het OM beter en omschreven worden welke aanleidingen vereist zijn voor het starten van een strafrechtelijk onderzoek in relatie tot een disciplinair onderzoek.

Eenzelfde onderzoek kan nooit door dezelfde persoon zowel disciplinair als strafrechtelijk worden behandeld. Hier moet een duidelijke scheiding in komen. Dit betekent niet dat een medewerker niet beide competenties kan hebben. Diezelfde medewerker mag beide competenties echter niet in dezelfde zaak inzetten. Dit zodat ook in dit opzicht informatie gescheiden blijft. De korpschef zal in samenspraak met het OM en de Rijksrecherche aanpassingen doen aan de inrichting van het werkproces en waar nodig in de organisatie.

d. Versterken lerend vermogen organisatie

Het versterken van het lerend vermogen van de politieorganisatie vormt de vierde pijler van het nieuwe stelsel integriteit en interne onderzoeken. Zoals ook uit de review blijkt is er op dit moment in de VIK-cyclus nog onvoldoende aandacht voor het leermoment van de medewerker en de organisatie. Door lering van incidenten en ervaringen een vast onderdeel te maken van disciplinaire trajecten en door het instellen van leercirkels kan hieruit zowel op individueel als op organisatieniveau beter lering worden getrokken. Hierbij wordt uiteraard aandacht besteed aan privacy en worden casussen niet herleidbaar tot de persoon gemaakt. Door tussentijdse terugkoppeling aan betrokken medewerkers gedurende disciplinaire onderzoeken ontstaat niet alleen meer duidelijkheid bij de medewerkers, maar ontstaat ook meer ruimte voor zelfreflectie en leren.

Naast vaste leermomenten in disciplinaire trajecten kan het lerend vermogen van de organisatie ook worden versterkt door het actief bespreekbaar maken van integriteitskwesties en het aangaan van het gesprek met medewerkers. Het melden van incidenten moet daarbij zo veilig en laagdrempelig mogelijk worden gemaakt. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevenden. Zij worden geactiveerd om steeds aandacht te hebben voor het leeraspect.

Een eenduidige registratie van interne onderzoeken ondersteunt het lerend vermogen. Het stelt de politieorganisatie in staat om – door middel van analyses die bruikbaar zijn voor het hele korps – trends tijdig waar te nemen en daarnaar te handelen. Omdat het lerend vermogen verder reikt dan enkel de eigen organisatie wordt ook de samenwerking met collegadiensten versterkt³, ook als het bijvoorbeeld gaat om de aanpak van corruptie. De ervaringen van deze organisaties kunnen input zijn voor het leerproces. Om het lerend vermogen van de politie als het gaat om VIKs extra te benadrukken en in te bedden in de organisatie is ervoor gekozen het centrale VIK-team ook een rol te geven in het signaleren van trends en het verzamelen van kennis over integriteitsschendingen, wat weer kan worden teruggegeven in de lijn en kan worden gebruikt in de

³ Waaronder Kmar, defensie, DJI, douane en FIOD.

opleidingen VIK.

e. Inzetten op preventie

Het vijfde uitgangspunt richt zich op het inzetten op preventie. Er komt in de opleiding VIK meer aandacht voor preventie en de invloed van cultuur. Hierbij krijgt het onderwerp corruptie specifieke aandacht.

In iedere eenheid is een VIK-medewerker belast met de coördinatie van preventieactiviteiten; gezamenlijk vormen deze medewerkers een landelijk netwerk waarbinnen ervaringen en *good practices* worden uitgewisseld. Ten behoeve van concrete activiteiten binnen eenheden en teams is de toolkit preventie ontwikkeld die beschikbaar is voor alle teams binnen de politie. In de toolkit zijn instrumenten en handreikingen opgenomen waarmee onder andere een risicoscan kan worden gemaakt van een organisatieonderdeel, dilemma's in het dagelijkse werk kunnen worden besproken, de correcte omgang met informatiesystemen kan worden uitgelegd en veel voorkomende integriteits-issues kunnen worden besproken. Deze toolkit wordt ondersteunt met filmmateriaal waarin praktische uitleg wordt gegeven over thema's als excessief geweldgebruik, het wel/niet melden van problemen in de privésfeer, het onrechtmatige gebruik van informatie en het schenden van vertrouwelijkheid. Een belangrijke impuls in bewustwording en het stimuleren van een dialoog over integriteitsvraagstukken is gegeven met de speciaal ontwikkelde theatervoorstelling *Rauw*, waar ik uw Kamer eerder over hebt bericht.⁴

Bij preventie hoort ook het tijdig signaleren als oneigenlijk gebruik van informatie wordt gemaakt (atypisch gebruik). Door goede logging van het gebruik van systemen en het analyseren daarvan kunnen irreguliere afwijkingen snel naar boven komen. De pilot atypisch bevragen wordt in het tweede kwartaal van 2021 afgerond. Ik heb de korpschef dringend gevraagd om direct na afronding te evalueren, en indien positief, met landelijke uitrol aan te vangen. Ik zal uw Kamer hierover informeren in het daaropvolgende halfjaarbericht. Dit is voor zowel kleinere klassieke zaken als ongeoorloofd informatie bekijken uit persoonlijke nieuwsgierigheid als voor grotere zaken als de aanpak van corruptie van essentieel belang.

Eerder heeft de korpschef gemeld dat met bewustwordingscampagnes de weerbaarheid van de collega's wordt verhoogd. Ook wordt de bewustwording vergroot over informatie en wanneer welke informatie met wie gedeeld mag worden. Hierbij wordt specifieke aandacht besteed aan de gevolgen van informatie in verkeerde handen.

Preventie start uiteraard met scherpe screening van nieuwe en zittende medewerkers. Maar ook van externen die krachtens overeenkomst werkzaamheden voor de politie verrichten. Met het wetsvoorstel screening ambtenaren van politie en politie-externen – dat op 13 oktober jl. is aangenomen door de Eerste Kamer – wordt dat laatste ook beter mogelijk. Evenals dat beter inzicht kan worden gekregen in kwetsbaarheden als verslavingen en andere afhankelijkheden die mogelijk een risico vormen voor de integriteit. De nieuwe wijze van screening met onder meer continue controle op veranderingen in justitiële documentatie, meldingsplicht en hernieuwde betrouwbaarheidsonderzoeken wordt in het korps centraal aangestuurd. De inwerkingtreding van het wetsvoorstel is naar verwachting in de zomer van 2021.

f. Gedrag en leiderschap

⁴ Kamerstukken II 2018/19, 28 844, nr. 166.

Ten slotte valt of staat een integere politie met goed leiderschap. Het is belangrijk voor een integere organisatie; dat begint onder andere met de zorg voor een veilig professioneel werkklimaat waar integriteit een vanzelfsprekend onderdeel is van de organisatiecultuur. De leidinggevenden dienen te zorgen voor een klimaat waarin het normaal is om ongewenst gedrag zichtbaar en bespreekbaar te maken en niet alleen na incidenten. Daarnaast hebben leidinggevende een voorbeeldfunctie en straalt hun houding en gedrag af op andere medewerkers. Een VIK-onderzoek kan nooit een oplossing zijn voor het niet kunnen of durven aangaan van gesprekken met medewerkers over signalen van verkeerd gedrag. Het borgen van integriteit is in beginsel een lijnverantwoordelijkheid, die vanuit de teamchefs naar uiteindelijk de korpschef loopt. Daar hoort ook bij dat de leiding mensen een tweede kans moet geven waar dat kan. Op transparante wijze ruimte geven en creëren om na gemaakte fouten, als ze zijn toegegeven en er van geleerd is, na een eventuele sanctie wijzer weer gezamenlijk verder te gaan hoort ook bij goed leiderschap.

Leidinggevenden op alle niveaus (tot en met de Operationeel Experts) moeten worden gefaciliteerd in tijd en ondersteuning om te werken aan de sociale veiligheid en omgangsvormen binnen hun team. Hiervoor moet in de lijn een passende oplossing worden gevonden en de prioriteit 'veilig team' moet onderdeel worden van resultaatafspraken. In de talentontwikkeling en selectie van leidinggevenden wordt expliciet gekeken naar de potentie om een sociaal veilig werkklimaat te realiseren. Als het gaat om de lerende organisatie en de kennisrol van de nieuwe centrale VIK, wil ik hier extra benadrukken dat het van belang is dat korpsbrede thema's en lessen mee worden genomen in de lijn en uit worden gedragen door de teamchefs en politiechefs.