



# IN DIENST VAN HET BELANG

*Onderzoek naar de aard van belangenconflicten na uitdiensttreding bij politie en marechaussee, factoren die de integriteitsrisico's ervan vergroten of verkleinen en mogelijke maatregelen om de risico's te beheersen*

## OVER HET ONDERZOEK

### Aanleiding

In 2018 constateerde de Europese corruptiewaakhond GRECO dat de Nationale Politie en Koninklijke Marechaussee weinig beperkingen kennen voor medewerkers die de dienst verlaten. Terwijl juist bij dit type organisaties integriteitsschendingen grote maatschappelijke gevolgen kunnen hebben. GRECO deed daarop de aanbeveling nader onderzoek te doen naar belangenconflicten na uitdiensttreding bij deze diensten.

### Methode

- Literatuuronderzoek
- Analyse van beleidsdocumenten
- Kwalitatieve diepte-interviews met 35 integriteitsfunctionarissen, experts en sleutelpersonen bij politie, marechaussee, en andere publieke en private organisaties
- Verkennende vragenlijst onder 75 integriteitsfunctionarissen bij politie, marechaussee, en andere publieke en private organisaties

## DEFINITIE

De begrippen belangenconflicten en belangenverstremgeling worden in de praktijk vaak door elkaar heen gebruikt. De begripsverwarring en het gebrek aan duidelijke kaders hebben reële gevolgen: ze leiden tot uiteenlopende oordelen over de (on)wenselijkheid van concrete situaties. Het kan integriteit in de hand werken en maakt het moeilijker risico's op tijd te signaleren en bespreekbaar te maken.

Een belangenconflict na uitdiensttreding is een situatie waarin nadat het dienstverband met een werknemer formeel is beëindigd, het **risico** bestaat dat persoonlijke, private en/of organisationele belangen **conflicteren met de behartiging van het publiek belang**, omdat oud-werknemers **oneigenlijk of niet-legitiem gebruik** kunnen maken van **kennis, informatie, vaardigheden en contacten** die werden opgebouwd bij de voormalig werkgever.

Een belangenconflict is een integriteitsrisico, belangenverstremgeling is een integriteitsschending. Bij (de schijn van) belangenverstremgeling is al daadwerkelijk sprake van een beslissing of handeling die moreel ontoelaatbaar is of die de schijn wekt dat er iets niet-integres is gebeurd. Zoals verschillende voorbeelden bij de politie en marechaussee laten zien, kunnen belangenconflicten leiden tot schendingen als belangenverstremgeling, corruptie en misbruik van informatie. Maar dat hóeft dus niet.

## AARD VAN HET FENOMEEN

Belangenconflicten na uitdiensttreding kunnen veel verschillende vormen aannemen. Ze komen voor in alle lagen van de organisatie, zowel in executieve als niet-executieve functies, onder leidinggevenden en niet-leidinggevenden en zowel onder vrijwillig als gedwongen vertrokken personeel. Belangenconflicten na uitdiensttreding hebben soms hun oorsprong al in de periode dat medewerkers nog in dienst zijn en zelfs nog niet actief op zoek zijn naar ander werk.

# INVLOEDSFACTOREN

---

Tot op heden is er weinig bekend over de factoren die de risico's van belangenconflicten na uitdiensttreding vergroten of verkleinen. Het onderzoek brengt veel mogelijk relevante factoren in kaart. Daarbij is het aannemelijk dat niet alleen individuele kenmerken en drijfveren een rol spelen: ook na uitdiensttreding blijven situationele en organisationele factoren én de relatie tussen de organisatie en ex-werknemer van invloed. De verschillende factoren hangen nauw met elkaar samen en werken onderling op elkaar in.



## Individuele factoren

O.a. individueel moreel bewustzijn, statusbehoefte, eigenbelang of familiebelang, financieel gewin, maatschappelijke drijfveren



## Situationele factoren

O.a. inspecterende functies, functies met veel autonomie en/of informatieposities die interessant zijn voor georganiseerde misdaad



## Organisationele factoren

O.a. (gebrek aan) leiderschap en personeelsbeleid, open vs. gesloten organisatiecultuur, collectief moreel bewustzijn, psychologische veiligheid



## Psychologisch contract

Breuk van psychologisch contract, bijv. bij reorganisatie, PTSS, disciplinaire onderzoeken of strafontslag

# MAATREGELLEN

---

Vooraf preventieve maatregelen lijken van belang om de risico's van belangenconflicten na uitdiensttreding te beheersen. Controlerende preventieve maatregelen zijn bijvoorbeeld afkoelingsperiodes. Voorbeelden van stimulerende preventieve maatregelen zijn o.a. expliciete aandacht voor belangenconflicten na uitdiensttreding in exitgesprekken, onderwijs en training, en in het leiderschap.

De politie en marechaussee hebben weinig maatregelen specifiek gericht op belangenconflicten na uitdiensttreding. Er zijn vooral algemene maatregelen om integriteitsschendingen tijdens dienstverband tegen te gaan, en enkele controlerende maatregelen zoals de geheimhoudingsplicht en specifieke procedures rond aanbestedingen en inhuur. Tegelijkertijd zijn er nauwelijks maatregelen die bijdragen aan het creëren van bewustzijn voor en bespreekbaarheid van belangenconflicten na uitdiensttreding.

# AANBEVELINGEN

---

- Organiseren van een breed gesprek over de betekenis van 'belangen', 'belangenconflicten' en 'belangenverstremming' en duidelijker vastleggen van de definities in beleid
- Aandacht voor het fenomeen op *alle* niveaus, over de gehele breedte van de organisatie en op verschillende momenten tijdens het dienstverband en bij vertrek
- Proactief agenderen van risico's, ook anticiperend op huidige en toekomstige ontwikkelingen zoals publiek-private samenwerkingen en toenemende mobiliteit
- Aandacht voor situationele en organisationele invloedsfactoren die verbonden zijn aan o.a. de (voormalige) functie, de organisatiecultuur, het algehele personeelsbeleid, arbeidsomstandigheden en leiderschap
- Maatregelen treffen ter behoud of herstel van een goede relatie en psychologisch contract met (ex-)medewerkers, o.a. via actief alumni-beleid, nazorg bij disciplinair onderzoek en begeleiding bij reorganisaties
- Samenstellen van een gebalanceerde combinatie van preventieve controlerende én stimulerende maatregelen

# MEER WETEN?

---

Dit onderzoek werd uitgevoerd door USBO Advies, Universiteit Utrecht in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC). Het gehele rapport is beschikbaar op [www.wodc.nl](http://www.wodc.nl) en [www.uu.nl](http://www.uu.nl). Voor meer informatie kunt u contact opnemen met dr. Leonie Heres ([l.heres@uu.nl](mailto:l.heres@uu.nl)).