

OPLEIDING: DE INTEGRITEITSFUNCTIONARIS

Integriteit is een onderwerp dat sterk in de belangstelling staat – in het bedrijfsleven, maar zeker bij overheden. Het besef dat de morele kwaliteit van het handelen ertoe doet leeft niet alleen binnen organisaties zelf, maar ook onder burgers, klanten en andere stakeholders. Er is dan ook alle reden om daar gericht aan te werken. Dat kan bijvoorbeeld door te investeren in de kennis en kunde van professionals die een sleutelrol vervullen in het uitdenken en uitvoeren van werkend integriteitssysteem, zoals de integriteitsfunctionaris.

Voor integriteitsfunctionarissen die werkzaam zijn bij de overheid, elders in het publieke domein of bij private instellingen biedt FFIAC in samenwerking met G&I tussen november 2017 en maart 2018 een opleiding aan.

1. Werken aan een integere organisatie

De integriteit van een organisatie borgen en bevorderen brengt met zich mee dat er tijd, aandacht en middelen worden geïnvesteerd in enerzijds het vormgeven en onderhouden van morele leerprocessen en anderzijds het inrichten van een zorgvuldige handhavingspraktijk, met een preventieve en een repressieve dimensie. Een algemene bereidheid om 'iets aan integriteit te doen' is een goed startpunt, maar om te komen tot een helder en evenwichtig integriteitsbeleid, als fundament voor een werkend integriteitssysteem, is meer nodig. Werken aan integriteit betekent werken aan organisatieverandering.

De integriteitsfunctionaris is een professional die de expertise en vaardigheden in huis heeft om breed – van directie tot werkvloer – te adviseren over organisatieontwikkeling op het gebied van integriteit. De integriteitsfunctionaris informeert, initieert en inspireert. Hij of zij helpt het management een gebalanceerd integriteitsbeleid te ontwikkelen, te implementeren en te evalueren. Anderen dan de integriteitsfunctionaris, leidinggevenden voorop, zijn primair verantwoordelijk voor het uitvoeren van de meeste taken die uit dat beleid voortvloeien.

2. Doel van de opleiding

Deelnemers aan de opleiding DE INTEGRITEITFUNCTIONARIS maken kennis met praktische methoden om de integriteit van hun organisatie te versterken én met de theoretische achtergronden daarvan. Zo leren zij over het belang van het identificeren van kwetsbare

processen en risico's, over het zorgvuldig oppakken en afwikkelen van meldingen van vermoedens van schendingen en over het installeren van moreel beraad op reguliere basis.

De rode draad in de opleiding wordt gevormd door het inzicht dat het versterken van integriteit vraagt om doordachte organisatieverandering. Deelnemers ontwikkelen vaardigheden om hierin op te treden als expert en adviseur – enerzijds op het niveau van beleidsvorming, anderzijds op het niveau van het initiëren en begeleiden van concrete morele leerprocessen, risicoanalyses en handhavingstrajecten binnen de organisatie.

3. Visie op integriteit

De ervaring leert dat het integriteitssysteem van een organisatie zich laat beoordelen aan de hand van zeven kerndimensies (zie onderstaande figuur). Al die zeven onderdelen moeten soepel werken en goed op elkaar zijn afgestemd. Alleen op die manier worden schendingen van integriteitsregels zoveel mogelijk voorkomen, kan er bij vermoedens van schendingen correct en doeltreffend manier worden opgetreden en wordt er een maximum aan moreel juiste beslissingen gerealiseerd.

'Oordeelskracht'	Moreel Leerproces		Handhaving		'Wiskracht'
	1. Individueel moreel oordeel	4. Regels	5. Risicoanalyse en -beheersing		
	2. Moreel beraad		6. Controle en onderzoek		
	3. Moresprudentie, moreel manifest		7. Straf		

Het is belangrijk dat individuele medewerkers en leidinggevenden hun eigen morele competenties kunnen ontwikkelen door samen of zelfstandig op hun handelen te reflecteren en daarvan te leren. Tegelijkertijd is het nodig om de organisatie als geheel zó in te richten dat allen optimaal in staat zijn het moreel juiste te doen en het moreel verkeerde te laten. De organisatie beschermt, ondersteunt en faciliteert. Regels vormen het scharnierpunt tussen het morele leerproces en de handhavingspraktijk. De rechtvaardige, passende straf is van die handhavingspraktijk het sluitstuk.

4. Opzet van de opleiding

De opleiding DE INTEGRITEITFUNCTIONARIS reikt deelnemers kennis en vaardigheden aan die nodig zijn om over het integriteitsbeleid in organisaties te adviseren en de implementatie van onderdelen daarvan te begeleiden.

De leergang beslaat negen contactdagen (twee per maand). De indeling is telkens in grote lijnen hetzelfde. In de ochtend wordt het thema dat op het programma staat theoretisch uitgediept door experts uit het veld en/of de academische wereld. Na de lunch gaan de deelnemers aan de slag met praktische vraagstukken. Dit gebeurt in workshops en via zogeheten *action learning*: een gezamenlijk leertraject waarin deelnemers nieuw verworven kennis toepassen in de context van een individueel project.

In de eerste zeven bijeenkomsten staat telkens één structurelement van de integere organisatie centraal. Op de achtste dag komt het integriteitssysteem in zijn totaliteit aan de orde. Gedurende de hele leergang vormt de *action learning* een belangrijke schakel tussen theorie en praktijk. Het is de bedoeling dat de deelnemers de periode tussen de contactdagen gebruiken om te inventariseren hoe het is gesteld met de onderdelen van het integriteitssysteem in de organisatie waar zij werkzaam zijn. Iedere deelnemer kiest een concreet integriteitsproject om aan te werken en schrijft daar een verslag over. Op de slotdag van de opleiding presenteren de deelnemers de resultaten van hun individuele projecten aan elkaar.

Action learning: reflecteren op de praktijk

'Action learning' is een beproefde onderwijsmethodiek waarbij deelnemers die ieder aan een eigen project werken, van elkaar leren via het uitwisselen van ervaringen en feedback.

In de opleiding DE INTEGRITEITSFUNCTIONARIS werken we met gemengde groepen van mensen die verbonden zijn aan verschillende instellingen en (overheids)organisaties. Aan iedereen wordt gevraagd om in de eigen werkomgeving een opdrachtgever te zoeken voor een project dat te maken heeft met het borgen en versterken van het integer handelen in de organisatie.

5. Begeleiding

De leergang wordt verzorgd door academisch gevormde docenten met ruime ervaring in de praktijk van (overheids-)organisaties. Ieder is specialist op een bepaald gebied: juridische aspecten van het integriteitssysteem, filosofische ethiek en morele oordeelsvorming, beleidsontwikkeling, organisatietheorie etc.

6. Studielast

De studielast is minimaal één dag per week. Die tijd wordt ingevuld met de contactdagen (eens per twee weken op woensdag), het lezen van teksten, het uitvoeren van praktijkgerichte opdrachten en werkzaamheden in het kader van de *action learning*. Aangezien die *action learning* nauw verweven is met reguliere werkzaamheden van de deelnemers, vallen werken en leren hier voor een deel samen.

In de tabel hieronder is in meer detail weergegeven hoe de studielast is opgebouwd:



Activiteit	Aantal uren
Contactdagen (9 x 7 uur)	63
Praktijkgerichte opdrachten	20
Zelfstudie teksten	25
Action learning (deels als onderdeel van regulier werk)	Var. (+/- 30)
Projectverslag action learning	20
Totaal (minimaal)	158

De contactdagen zijn gepland op de volgende woensdagen in de periode najaar/winter 2017-2018: 1 november; 15 november; 29 november; 13 december; 10 januari; 24 januari; 7 februari; 21 februari; 7 maart (conferentie).

Het ochtendprogramma loopt van 9:30 uur tot 12:30 uur, het middagprogramma van 13:30 tot 16:30 uur. Alleen op 17 januari zal er een ander tijdschema aangehouden worden indien nodig.

7. Kosten

De prijs voor de opleiding, inclusief werkboek en lunch bedraagt € 3.750 per deelnemer.

8. Contact en aanmelden

Voor meer informatie over de opleiding en aanmelden kunt u terecht bij algemeen coördinator Julien Topal (j.topal@ffiac.org / 06 – 46 3113 63). Ook tijdens de leergang zal hij voor alle praktische en inhoudelijke vragen van deelnemers het eerste aanspreekpunt zijn.

Er is plaats voor maximaal 16 deelnemers. De opleiding zal van start gaan bij een minimum van tien aanmeldingen.

Over Foundation for Integrity & Anti-Corruption (FFIAC):

FFIAC is een stichting die door middel van onderzoek, onderwijs en internationale samenwerking wil bouwen aan 'good enough' overheden wereldwijd. Om dit doel te bereiken gaat zij samenwerkingsverbanden aan met overheden, universiteiten, stichtingen en internationale organisaties. Op dit moment start FFIAC met een 3-jarige traject in samenwerking met de stad Thessaloniki en is ze als lid actief in de Integrity Research Group van de Kingston Law School te London. FFIAC is nauw gelieerd aan G&I

Over Governance & Integrity (G&I):

G&I kan bogen op ruim twee decennia ervaring met het werken aan de integriteit van organisaties in het publieke domein van Nederland. Gaandeweg heeft ons werkveld zich verbreed van ambtelijke organisaties (gemeenten, provincies, Belastingdienst, Defensie, politie etc.) naar de financiële sector, onderwijsinstellingen, NGO's, de publieke gezondheidszorg en jeugdzorg. Daarnaast is G&I actief in het domein van politiek en openbaar bestuur. In eigen land is G&I toonaangevend op het gebied van integriteitadvies en -ontwikkeling. Ook in het buitenland heeft ons programma ingang gevonden: wij werken onder meer in België, Oekraïne en de Cariben.