

# OPLEIDING COÖRDINATOR INTEGRITEIT

*Uw werkt voor een overheidsorganisatie, een zorg-, welzijns-, of onderwijsinstelling of een civil society organisatie. Uw organisatie maakt serieus werk van haar integriteit. Uw directie heeft u gevraagd om daarin een centrale rol te spelen. U ziet het coördineren van integriteit niet als ‘passen op de winkel’, maar als een ambitieuze opgave die uw organisatie verandert. U zoekt een opleiding waar u uw kennis en kunde ontwikkelt en verdiept. Niet oppervlakkig, maar de diepte in. Niet alleen theoretisch, maar vooral praktisch. Uw zoekt een opleiding waar u tijdens uw studie al een verschil maakt in uw organisatie.*

*Lees dan verder...*

Ongekend onrecht als gevolg van overheidsbeleid, beschuldigingen van racisme en seksuele schendingen in civil society organisaties, duivels lastige beslissingen rond het leveren van goede zorg,

bestuursnetwerken die kwetsbaar zijn voor belangenverstrengeling: de noodzaak voor het werken aan de integriteit van organisaties met een publieke taak neemt alleen maar toe. Was in het verleden integriteit vaak een kwestie die met een tijdelijk project of een interne campagne voor even op de agenda werd gezet, om vervolgens pas weer aandacht te krijgen als er iets misging, dan is duidelijk dat integriteit vandaag om veel meer vraagt. Hedendaagse organisaties bouwen aan interne integriteitsystemen, waarvan de duurzame werking niet alleen met de mond wordt beleden maar in de praktijk wordt geborgd.

Dat vraagt om een nieuw soort professional: de coördinator integriteit. De coördinator integriteit moet in staat zijn een integriteitsysteem op te bouwen of te verbeteren en in staat zijn diverse taken waar het systeem om vraagt uit te voeren. De coördinator integriteit is een systeembouwer, adviseur en generalist. De coördinator integriteit van een organisatie adviseert bestuur en directie over alle integriteitskwesties, is voortdurend bezig het integriteitsysteem te verbeteren, is opdrachtgever voor interne en externe specialisten en voert zelf integriteitstaken uit. De opleiding tot coördinator integriteit bereidt de deelnemer voor op deze complexe taak.

*“De opleiding coördinator integriteit helpt mij om een integriteitsysteem in mijn organisatie op te zetten dat een verschil maakt voor onze cliënten, medewerkers en directie.”*

## Het integriteitsysteem

De integere organisatie heeft zich erop ingericht te handelen in overeenstemming met de gerechtigheid. Anders gezegd: het is een organisatie die recht doet aan de mensen en organisaties waarmee en waarvoor zij werkt. Het integriteitsysteem dat daarvoor zorgdraagt dient te bestaan uit een disciplinaire handhavingspraktijk en een moreel leerproces.

De disciplinaire handhavingspraktijk is gericht op het voorkomen van integriteitsschendingen (preventieve cyclus) en het onderzoeken en

bestrafen van integriteit-schendingen (repressief apparaat). Het morele leerproces ondersteunt bestuur, management en medewerkers bij moeilijke beslissingen (morele professionalisering) en de ontwikkeling van morele kennis (moresprudentie).

Een goed functionerende disciplinaire handhavingspraktijk leidt tot een toename van meldingen en een afname van schendingen. De handhavingspraktijk stelt zeker dat gemelde schendingen altijd worden opgevolgd en dat die opvolging passend is. Op die manier zorgt de organisatie voor een waardige werkomgeving voor

iedereen en beperkt zoveel als mogelijk de schades die schendingen met zich meebrengen.

Een goed werkend moreel leerproces ondersteunt medewerkers bij moeilijke morele beslissingen en helpt greep te krijgen op de morele complexiteit van hun werk. Het morele leerproces versterkt het ethos van de organisatie. Het leidt tot betrouwbare morele kennis over kernvraagstukken van de organisatie en verkent nieuwe morele uitdagingen waar de organisatie in een dynamische samenleving voor wordt gesteld.

Verder waarschuwt het morele leerproces in een vroeg stadium voor incidenteel of regelmatig voorkomend onrecht, maakt het mogelijk dat onrecht te stoppen, te corrigeren en goed te maken, verlicht morele nood en voorkomt en heelt moreel letsel.

## De coördinator Integriteit

### *Systeembouwer*

Een coördinator integriteit kan het bestaande rudimentaire integriteitsstelsel van de organisatie analyseren en aanbevelingen doen voor de verbetering daarvan. Hij of zij kan gericht werken aan de ontwikkeling van het integriteitsstelsel: preventieve cyclus, repressief apparaat en moreel leerproces. Hij of zij kan de uitbouw van het systeem stapsgewijs en gestaag laten verlopen in een proces dat desgewenst over een aantal jaren kan worden gespreid. Hij of zij zal het systeem vervolgens blijven verbeteren waarbij “global best practices” leidend zijn.

Een coördinator integriteit weet dat het bouwen en verbeteren van een integriteitsstelsel een interventie in de organisatie is die alleen kans van slagen heeft als management en medewerkers het actief steunen. Hij of zij weet ook dat het werken aan integriteit vaak weerstand en wrijving oproept. De coördinator Integriteit heeft dan ook de kwaliteiten van een agent of change, die coalities smeedt, specialismen bij elkaar brengt, inspireert, motiveert en faciliteert.

### *Adviseur*

Een coördinator integriteit adviseert het bestuur over de (strategische) inrichting van het integriteitsstelsel. Hij of zij faciliteert bestuur, leidinggevenden en medewerkers rondom preventie, onderzoek bij integriteitsschendingen, en het bespreken van moeilijke morele kwesties in het dagelijks werk. De coördinator integriteit adviseert bij integriteitsschendingen rondom projecten en werkzaamheden. In tijden van calamiteiten en crisis staat hij of zij het management met raad en daad terzijde. De coördinator integriteit communiceert intern en extern constructief en

strategisch over (het werken aan) de integriteit van de organisatie.

### *Generalist*

Een coördinator integriteit is in staat de basistaken binnen een integriteitsstelsel zelf uit te voeren. Hij of zij kan een moreel beraad begeleiden, “early warning signals” over onrecht herkennen, beginselen formuleren, die de kern van het organisatie-ethos vormen. Hij of zij kan een gedragscode ontwikkelen en er met managers en medewerkers een gesprek over voeren. Hij of zij kan kwetsbaarheden van processen of functies in beeld brengen en inschatten of een risicoanalyse nodig is. Hij of zij kan meldingen over schendingen in ontvangst nemen, een triage uitvoeren, een vooronderzoek doen. Hij of zij kan eenvoudige disciplinaire onderzoeken zelf uitvoeren. Hij kan een bijdrage leveren aan een eventuele strafbepaling en leidinggevenden ondersteunen bij strafoplegging en nazorg. Hij of zij kan het opdrachtgeverschap verzorgen ten aanzien van de meer complexe integriteitstaken die door interne of externe specialisten worden uitgevoerd.

### *De opleiding in vogelvlucht*

#### *U leert...*

- ... vormgeven aan het integriteitsstelsel van uw organisatie: de preventieve cyclus, het repressieve apparaat en het morele leerproces.
- ... state of the art theory, praktische handvaten en analytische modellen.
- ... werken aan integriteit zien als een praktische en strategische opgave
- ... uitvoeren van en sturing geven aan alle taken binnen het integriteitsstelsel
- ... uzelf zien als systeembouwer, adviseur en generalist
- ... door te doen wat u wilt leren.

#### *De opleiding bestaat uit...*

- Vijf modules: (1) Integriteit: de basis, (2) de preventieve cyclus, (3) het morele leerproces, (4) het repressieve apparaat, (5) strategieën van integriteit. En een afsluitdag.
- 21 lesdagen.
- Leergemeenschap van deelnemers.
- Start: 26 januari 2024, afronding: 7 februari 2025.

## Voor wie?

De opleiding is bedoeld voor functionarissen die in de organisatie al een centrale rol spelen in het werken aan de integriteit van de organisatie of die deze rol op zich zullen gaan nemen. Voorwaarde is dat de organisatie een serieuze inspanning doet en echt werk wil maken van integriteit en het integriteit-systeem. Van de organisatie wordt een actieve ondersteuning van de deelnemer aan de opleiding verwacht. Al naar gelang de grote van de organisatie zal het aantal integriteit-coördinatoren dat het integriteitsysteem nodig heeft toenemen. Het verdient aanbeveling dat beoogde coördinatoren indien mogelijk samen aan de opleiding deelnemen.

Tijdens de opleiding wordt rekening gehouden met de verschillen in ervaring en voorkennis. Een uitgebreide intake leidt tot een precieze inschatting van de leerdoelen en wensen van de individuele deelnemers. De verschillen worden tijdens de opleiding benut om het leren van eenieder te optimaliseren.

## De opleiding

De opleiding tot coördinator integriteit bestaat uit vijf modules. Tezamen vormen zij een volledige en hoogwaardige opleiding tot coördinator integriteit.

### Module 1: Integriteit - de basis

In deze eerste module maakt u kennis met achtergronden en ontwikkelingen van het denken over integriteit en organisaties. U leert vanuit een systemisch perspectief naar de integriteit van organisaties te kijken. U doet een eerste onderzoek naar het integriteitsysteem in uw eigen organisatie. U vormt met uw collega studenten een leergemeenschap. Met uw organisatie werkt u een opdracht uit waar u gedurende uw opleiding in uw eigen organisatie aan werkt en waarover u leert. Na de module heeft u inzicht in de basiselementen van het integriteitsysteem en de betekenis daarvan voor uw organisatie.

### Module 2: De preventieve cyclus

In deze module leert u werken met de preventieve cyclus als onderdeel van de handhaving van integriteit in uw organisatie. U gaat preventie, het voorkomen van integriteitsschendingen, zien als een van de pijlers van het integriteitsysteem. U doorgrondt de gedragscode van uw organisatie als scharnier van preventief handhaven. U ontwikkelt inzicht in integriteitsschendingen en hoe deze te voorkomen.

Na de module heeft u inzicht in de preventieve cyclus en beschikt u over deskundigheid en instrumenten om management en medewerkers te helpen kwetsbaarheden in hun werk te herkennen en risicobeperkende maatregelen te ontwikkelen. U kunt als opdrachtgever van complexe risicoanalyses door interne of externe specialisten functioneren. U kunt de implementatie van risico beheersende maatregelen begeleiden.

### Module 3: Het morele leerproces

In deze module leert u het belang van het morele leerproces als pijler van het integriteitsysteem zien. U weet hoe u een moreel leerproces moet inrichten. U ziet het moreel beraad als kern van het morele leerproces en de morele professionalisering van medewerkers en leidinggevenden. U verwerft inzicht en kundigheid in het begeleiden van een moreel beraad. U weet hoe u een archief van casuïstiek moet opbouwen. U leert hoe u casuïstiek kunt benutten voor het opbouwen van moresprudentie en hoe moresprudentie helpt de morele oriëntatie van uw organisatie en het praktisch werk van medewerkers vorm te geven. Na deze module kunt u het morele leerproces in uw organisatie opzetten. U kunt een moreel beraad begeleiden en werken aan morele kennis die van nut is voor uw organisatie. U kunt als opdrachtgever functioneren voor trainingstrajecten morele oordeelsvorming en voor morele reconstructies en het werk aan het ethos van de organisatie.

### Module 4: Het repressieve apparaat

In deze module leert u om te gaan met meldingen en ze op waarde te schatten, u krijgt inzicht in de verschillende soorten schendingen, in disciplinair onderzoek en de proportionaliteit van straf. U analyseert het meldsysteem in uw organisatie en kijkt hoe daarin verbeteringen kunnen worden aangebracht. U staat stil bij de opvolging van een disciplinair onderzoek en daaruit volgende maatregelen.

Na de module kunt u het meldsysteem van uw organisatie analyseren en verbeteren. U kunt triage,

vooronderzoek en eenvoudige disciplinaire onderzoeken zelf uitvoeren. U kunt disciplinaire onderzoeken bij integriteit-schendingen die door interne of externe specialisten worden uitgevoerd, begeleiden en daarover aan het management adviseren. U kunt een bijdrage leveren aan strafbepaling en -oplegging en aan nazorg.

## Module 5: Strategieën van integriteit

In deze laatste module draait het om uzelf als systeembouwer in uw organisatie. U gaat de opbouw van het integriteitsysteem zien in het licht van “*organizational learning*”. U bezint zich op strategische keuzes bij de uitbouw van het integriteitsysteem in uw organisatie, en gebruikt

daarbij de diagnose van het integriteitsysteem als uitgangspunt. U kijkt waar kansen liggen op *quick wins*, en waar de winst op langere termijn ligt. U ziet het belang van het vormen van coalities. U leert om te gaan met wrijving bij de bouw aan het integriteitsysteem. U rondt tenslotte uw organisatieopdracht af met een verslag en een paper en een presentatie in uw eigen organisatie. Na deze module heeft u zicht op uzelf als *systeembouwer* integriteit in uw eigen organisatie. U kunt uw bestuur en management adviseren over de te nemen stappen bij de strategische ontwikkeling van het integriteitsbeleid in uw organisatie. U bent een bekwaam coördinator integriteit en wordt als expert gezien door uw Peers en het management en de medewerkers van uw organisatie.

## Leerfilosofie, leergemeenschap, leerinstelling

In de opleiding tot coördinator integriteit leert u te doen, door te doen wat u wilt leren: *action learning*. De kennis en vaardigheden die in de modules aan bod komen vormen de basis van uw opleiding. U brengt deze kennis en vaardigheden in de praktijk in een integriteit-project dat u in opdracht van uw bestuur, management of directie in uw organisatie uitvoert. U leert aan de hand van de uitvoering van deze opdracht. Rondom deze opdracht vormt u in uw organisatie een supportgroep die u in uw leerproces ondersteunt. In iedere module krijgt u opdrachten die u in uw organisatie uitvoert. Zo bouwt u tijdens de opleiding aan het integriteitsysteem van uw organisatie.

Tijdens (en na) uw opleiding maakt u deel uit van een leergemeenschap van mede studenten. De ervaringen die u bij de uitvoering van uw ‘project’ op doet zijn onderwerp van onderzoek en reflectie in deze leergemeenschap.

De opleiding wordt verzorgd door de Foundation for Justice, Integrity and Anti-Corruption. Deze stichting is door Governance & Integrity opgericht om op een non-profit basis de kennis die G&I in de afgelopen 25 jaar over het werken aan de integriteit van organisaties heeft opgedaan, te delen, aan de kennis van anderen te toetsen en met de kennis van anderen te verrijken. G&I werkt aan de integriteit van organisaties over de wereld. In Nederland is zij op het gebied van de integriteit van organisaties van de overheid en het maatschappelijk middenveld leidend. FJIAC verzorgt regelmatig opleidingen op het gebied van integriteit, zet leergemeenschappen op van integriteitsprofessionals en begeleidt deze en doet research op het gebied van de integriteit van organisaties.

## Studieopbouw, opleidingsdagen en studiebelasting

De opleiding bestaat uit 21 dagen verdeeld over vijf modules en een afrondingsdag. De opleidingsdag is vrijdag. De bijeenkomsten vinden twee wekelijks plaats in een locatie in het centrum van het land. De studiebelasting bestaat uit 8 uur per week (inclusief contacturen).

## Afronding en certificering

Voor iedere module krijgt de student een certificaat indien deze met goed gevolg is afgelegd. De student rondt de opleiding af met een verslag over de organisatieopdracht en een presentatie in de eigen organisatie. Als alle modules en de eindopdracht met goed gevolg zijn afgelegd, ontvangt de deelnemer het diploma coördinator integriteit. FJIAC zal desgewenst als referent bij sollicitaties voor integriteit-functies fungeren.

## Kernteam en docenten

Docenten zijn vooraanstaande specialisten op het gebied van de integriteit van organisaties. Het kernteam bestaat uit Moniek Bouland, Frans Geraedts, Eloy Weterings en Ruud Meij van G&I. Het team wordt aangevuld met andere toonaangevende scholar-practitioners van buiten G&I. Bovendien zullen regelmatig integriteitsprofessionals en leidinggevendenden van organisaties van de overheid en het maatschappelijk middenveld als gastdocenten optreden.



Moniek Bouland is partner en directeur van G&I International. Zij is specialist in preventieve handhaving, risicoanalyse integriteit, in het bijzonder bij interpersoonlijke schendingen, en de ontwikkeling en uitbouw van integriteitssystemen in organisaties. Zij is strategisch adviseur en senior risicoanalist voor de politie en defensie. Zij werkte als kwartiermaker bij de oprichting van het centrale bureau integriteit van de gemeente Den Haag, ondersteunde de opbouw van het Bureau of Integrity and Anti-Corruption in Lviv (Oekraïne) en is kwartiermaker voor het bureau integriteit van het Openbaar Lichaam Bonaire.

Moniek leidde integriteitsprofessionals op in Nederland en in het buitenland onder meer voor de Centrale Organisatie Integriteit Defensie, de Bureaus voor Integriteit van Den Haag, Lviv en Bonaire en voor de Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten.



Frans Geraedts is filosoof en co-founder van Governance & Integrity. Hij adviseert meer dan twintig jaar gemeentes en overheidsinstanties in Nederland op het gebied van integriteit. Hij ontwikkelde met en voor G&I het gedachtengoed over integriteitssystemen en over diverse integriteit-programma's en -diensten. In de afgelopen tien jaar werkt Frans voor G&I intensief samen met global civil society organisaties. Hij werkt internationaal in diverse landen aan de integriteit van de overheid. Zijn belangrijkste werk op dat terrein doet hij in Oekraïne. Frans Geraedts werkte mee aan een aantal richtinggevende publicaties op het gebied van integriteit.



Ruud Meij is filosoof, directeur van FJIAC en co-founder van Governance & Integrity. Zijn werkterrein is integriteit in de zorg, onderwijs en sociale zekerheid. Ruud werkte in Nederland, België en Oekraïne. Hij is specialist in morele leerprocessen in organisaties en het ontwikkelen van moresprudentie. Hij begeleidde moreel onderzoek naar belangrijke vraagstukken bij organisaties als CITO, de GGD, het Zilverenkruis/Gehandicaptenzorg Nederland, het UWV en over COVID. Ruud was als docent organisatie, ethiek en beleid verbonden aan de Universiteit voor Humanistiek (Utrecht). Hij publiceerde over integriteit in het onderwijs, de zorg, ondernemingsraden, over normatieve professionalisering en over zijn werk in Lviv (Oekraïne).



Emily Marr werkt sinds 2014 voor G&I als directeur G&I Civil Society en is adviseur en trainer, met de nadruk op ons werk met de civiele sector en universiteiten. Voordat ze bij G&I kwam, werkte Emily in de internationale ontwikkelingssector in verschillende rollen. Emily heeft ervaring met het analyseren en (her) ontwerpen van organisatorische integriteitssystemen en het ondersteunen van hun upgrade.



Eloy Weterings studeerde filosofie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Voor G&I Nederland werkt hij op het gebied van zowel politieke als ambtelijke integriteit en houdt zich, onder andere, bezig met het opzetten en ontwikkelen van morele leerprocessen binnen ambtelijke organisaties. Daarnaast leidt hij deelnemers van diverse organisaties op tot begeleider moreel beraad.



Dorien Jeltema heeft theoretische en historische pedagogiek gestudeerd. Als adviseur/trainer adviseert zij ca 20 jaar overheid en zorgorganisaties op het gebied van het integriteitsbeleid. Vanaf 2008 tot 2014 heeft zij als directeur meegebouwd aan het vormgeven van G&I Nederland als organisatieadviesbureau. Dorien heeft zich gespecialiseerd in het morele leerproces in met name zorgorganisaties en het ontwikkelen van moresprudentie. Daarnaast heeft zij een aantal opleidingen, voor vertrouwenspersonen en voor begeleiders moreel beraad mede ontwikkeld en coördineert de I-co opleiding.

### **Studiemateriaal**

De studenten ontvangen bij aanvang van de cursus een studiehandreiking en een syllabus met artikelen en handreikingen.

### **Kosten van de opleiding**

De kosten voor deelname aan de opleiding Coördinator Integriteit bedragen € 7.950,= (vrijgesteld van BTW)

### **Informatie en aanmelding**

Wilt u meer weten over de opleiding, dan kunt u zich richten tot Dorien Jeltema via email [info@fjiac.org](mailto:info@fjiac.org) of via het FJIAC-secretariaat: 020-8006120.