

Vergaderjaar 2011–2012

**32 678**

**Defensie Materieel Organisatie (DMO)**

**Nr. 20**

## **BRIEF VAN DE MINISTER VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 16 maart 2012

In mijn brief van 22 november jl. (Kamerstuk 32 678, nr. 15) ben ik uitvoerig ingegaan op de aanbevelingen van de commissie Integriteitszorg bij Defensie onder leiding van de luitenant-generaal b.d. De Veer. De commissie-De Veer constateerde dat Defensie over de elementen voor een toereikend integriteitssysteem beschikt, maar dat deze elementen in onvoldoende mate een samenhangend geheel vormen. Verder was de commissie van oordeel dat het bestaande instrumentarium bij Defensie moet worden gemoderniseerd en vereenvoudigd. Met deze brief laat ik u weten op welke punten het integriteitsbeleid van Defensie is aangescherpt en welke uitgangspunten ik daarbij heb gehanteerd.

### **Algemeen**

Voorop staat dat iedereen, leidinggevend en ondergeschikten, zijn of haar verantwoordelijkheid neemt. Voor oplossingen en problemen zijn structuren en procedures te bedenken, maar het zijn de mensen die het moeten doen. De procedures moeten natuurlijk beschikbaar zijn en kloppen maar ik wil bij het bevorderen van de integriteit vooral steunen op mensen. Daarom zet ik, in navolging van het advies van de De Veer, de commandanten in de lijn centraal. Allereerst is ieder individueel persoon op zijn handelen aanspreekbaar maar vervolgens is het de meerdere die aangesproken zal worden op actie bij mogelijke integriteitsschendingen. Het is onderdeel van zijn of haar taak om de integriteit te bewaken en te bevorderen.

Defensie neemt integriteit serieus. Dankzij de uitvoering van de aanbevelingen in het rapport-Staal uit 2006 staat integriteit hoog op de agenda bij de defensieonderdelen en is zij verweven in de opleidingen. Naar aanleiding van het rapport over de omgangsvormen bij de opleidingsinstellingen van Defensie van 1 september 2010 (Kamerstuk 32 123 X, nr. 152) zijn eveneens maatregelen genomen. Zoals ik heb uiteengezet in mijn brief van 5 maart jl. (Kamerstuk 32 678, nr. 19) neem ik ook de aanbeve-

lingen over van mr. J.W. Weck, zoals het betrekken van de sociale context bij integriteitsonderzoeken.

De aanscherping van het integriteitsbeleid in deze brief betreft zoals gezegd vooral de rol van commandanten en andere leidinggevenden. Om hen draait de uitvoering van dit beleid. Ik stel hen daartoe in staat door:

- de informatievoorziening en de meldsystematiek te verbeteren;
- bestaande regelingen samen te voegen en te vereenvoudigen;
- alternatieve vormen van conflictbeslechting aan te bieden.

Defensie stelt hoge morele normen aan haar personeel. Die zijn, naar aanleiding van het rapport van de commissie-Staal, vastgelegd in de gedragscode die op 4 april 2007 naar de Kamer is gestuurd (Kamerstuk 30 800 X, nr. 81).

Iedereen bij Defensie moet zich ervan bewust zijn dat normen kunnen vervagen waardoor een ongewenste cultuur van waarden en normen kan ontstaan. Als wij daar geen acht op slaan, miskennen we de omstandigheden waarin integriteitsschendingen kunnen voorkomen. Al het personeel bij Defensie, in het bijzonder commandanten en andere leidinggevenden, moeten daar alert op zijn.

In mijn brief van 22 november jl. heb ik uiteengezet groot belang te hechten aan een organisatie waarin integriteit en professionaliteit voorop staan. Medewerkers van Defensie worden onder uiteenlopende en vaak zware omstandigheden ingezet. Ze moeten elkaar blindelings kunnen vertrouwen en op elkaar kunnen rekenen onder de zwaarst mogelijke omstandigheden. De manier waarop de medewerkers van Defensie met elkaar omgaan, ligt besloten in de waarden en normen van de organisatie. Het is mijn overtuiging dat de handhaving van de waarden en normen van Defensie bijdraagt aan de gevechts- en bestuurskracht van Defensie. Integriteit is een voorwaarde voor de goede uitvoering van een opdracht.

In elke organisatie kunnen integriteitsschendingen ontstaan. Bij een organisatie als Defensie, met tienduizenden medewerkers, zullen zich incidenten voordoen. Ik zal deze echter nooit bagatelliseren en ook niet tolereren. Het is van belang dat ongewenst gedrag en integriteitsschendingen vroegtijdig en doeltreffend worden aangepakt. Daarvoor is een cultuur nodig waarin werknemers elkaar durven aan spreken en normafwijkingen over het voetlicht durven brengen. De medewerkers van Defensie moeten erop kunnen rekenen dat zij kunnen werken in een sociaal veilige werkomgeving. Ongewenst gedrag moeten zij kunnen melden zonder angst voor repercussies. Leidinggevenden dienen elke melding serieus te nemen.

### **Commandanten en andere leidinggevenden**

#### *Integriteitsbevordering*

Bij de defensieonderdelen zijn tot op het laagste niveau de commandanten en andere leidinggevenden verantwoordelijk voor de juiste uitvoering van het integriteitsbeleid. Zij hebben de mogelijkheden te zorgen voor een sociaal veilige werkomgeving voor de medewerkers en dragen door voorbeeldgedrag de waarden en normen van Defensie uit. Commandanten kennen het personeel en kunnen bij hun onderdeel positief gedrag belonen en negatief gedrag voorkomen of bestraffen. Leidinggevenden moeten alert zijn op een goede werksfeer en integer handelen. Defensie organiseert onder meer integriteitsseminars en biedt opleidingen aan waarmee leidinggevenden het integriteitsbewustzijn in hun organisatieonderdeel kunnen verhogen. Een belangrijk instrument voor de commandanten is de risicoanalyse integriteit. Met deze inventari-

satie krijgen leidinggevenden inzicht in integriteitsrisico's in hun eenheid en kunnen zij beheersmaatregelen treffen. Zo kunnen zij werkprocessen aanpassen of personeel niet geïsoleerd laten werken. Bij vermoedens van integriteitsschendingen treden zij tijdig, zorgvuldig en doeltreffend op.

Integriteit is een vast onderwerp op de agenda van managementoverleggen zodat *top-down* en *bottom-up* een beeld ontstaat over de staat van de integriteit in de organisatie en onderdelen van elkaar kunnen leren. Ik verwacht van leidinggevenden en commandanten op alle niveaus in de organisatie een actieve houding bij het voorkómen en bestrijden van integriteitsschendingen.

Op 14 maart jl. heb ik, naar aanleiding van het onderzoek van mr. J.W. Weck, gesproken met enkele medewerkers van CAMS FV. Dit onderhoud heeft mij gesterkt in de opvatting dat de handhaving van integriteit begint met het creëren van een goede werkomgeving die zich verder kenmerkt door openheid, oog voor de menselijke maat en respect voor elkaanders inbreng. Het heeft mij onaangenaam getroffen dat bij dit onderdeel verstoorde verstandhoudingen zo lang hebben kunnen voortduren.

#### *Functioneringsgesprekken*

Het functioneringsgesprek is een belangrijk onderdeel van de integriteitszorg. In dit gesprek wordt integriteit aan de orde gesteld, onder meer door te spreken over gedrag en nevenactiviteiten. De commissie integriteitszorg Defensie heeft terecht geconstateerd dat het percentage functioneringsgesprekken te laag is. In mijn brief van 22 november jl. heb ik uiteengezet dat het streefpercentage voor de functioneringsgesprekken dit jaar 85 is. Commandanten en andere leidinggevenden bevorderen actief functioneringsgesprekken en bovendien rapporteren zij in de managementrapportage over het percentage gesprekken. Zo nodig zal ik commandanten aanspreken als zij onvoldoende functioneringsgesprekken hebben gevoerd.

#### *Integriteitsmelding*

Een medewerker kan een mogelijke integriteitsschending melden bij zijn commandant of door tussenkomst van de vertrouwenspersoon. Een werknemer kan daarbij gebruikmaken van de applicatie *Melding Voorvallen* in het personeelsmanagementsysteem *Peoplesoft*. Na de melding van een voorval wordt een aantal functionarissen automatisch geïnformeerd. Het betreft hierbij onder meer de commandant van de werknemer en de commandant van het defensieonderdeel. Het systeem wordt zo ingericht dat de ambtelijke top kennis kan nemen van de integriteitsmeldingen bij de defensieonderdelen.

De commandant van een defensieonderdeel kan na een integriteitsmelding besluiten dat een onderzoek moet worden uitgevoerd. Hij geeft hiertoe opdracht en bepaalt wie het desbetreffende onderzoek moet uitvoeren. Defensie beschikt hiertoe over een pool van gekwalificeerde onderzoekers. Wanneer daar aanleiding voor is, informeert de commandant van het desbetreffende defensieonderdeel de Secretaris-generaal over onderzoeken naar integriteitsschendingen.

De leidinggevende draagt zorg voor de slagvaardige en zorgvuldige behandeling van meldingen van mogelijke integriteitsschendingen en stelt de melder op de hoogte van de uitkomst van onderzoek.

### **Ondersteuning van de commandanten en andere leidinggevenden**

Het beleid inzake integriteit wordt voorbereid bij de Hoofddirectie Personeel (HDP), en met ingang van 1 januari 2013 de Hoofddirectie

Beleid, en vastgesteld door de Secretaris-generaal. De HDP zal, als onderdeel van het beleidsproces, de uitvoering van het beleid bij de defensieonderdelen beoordelen en waar nodig de Secretaris-Generaal adviseren aanwijzingen te geven. Hiermee wordt gevolg gegeven aan de aanbeveling van de commissie Integriteitszorg Defensie om de rol van toezichthouder niet bij de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) te beleggen.

#### *Vertrouwenspersonen*

Defensie beschikt over een uitgebreid netwerk van vertrouwenspersonen die voor defensiemedewerkers en leidinggevendenden het eerste aanspreekpunt om een ongewenste situatie op de werkplek bespreekbaar te maken. De vertrouwenspersoon staat op verzoek medewerkers bij met adviezen over mogelijke vervolgstappen en begeleiding bij het vinden van een oplossing. Zij registreren de contacten met werknemers en de aard van de incidenten. Desgevraagd kunnen zij commandanten ondersteunen en adviseren bij de handhaving en het behoud van professionele, sociale en ethische normen en waarden. Hiervoor is per defensieonderdeel voor de sociale integriteit een Centrale Adviseur Integriteit Defensie (CAID) en zakelijk gebied de Functionaris Integriteit Zorg (FIZ) aangesteld.

De COID ondersteunt de netwerken van lokale vertrouwenspersonen. Verder gebruikt de COID registraties van lokale vertrouwenspersonen om, samen met onder meer informatie van de medewerkers van de Geestelijke Verzorging en het bedrijfsmaatschappelijk werk, een indicatie van de staat van integriteit bij onderdelen te geven. De bevindingen van het COID worden gebruikt voor de beoordeling van het integriteitszorgsysteem bij de onderdelen van Defensie.

#### *Informatie*

De effectiviteit van het stelsel van integriteitszorg is afhankelijk van de kwaliteit van de informatievoorziening. Meldingen van integriteitsschendingen moeten op een eenvormige wijze kunnen worden gedaan. Zoals voorgesteld door de commissie Integriteitszorg Defensie zal hierbij zoveel mogelijk worden aangesloten bij de rijksbrede registratiesystematiek. Het systeem dat wordt gebruikt voor de melding van voorvallen zal worden uitgebreid met een functionaliteit om acties naar aanleiding van een melding – zoals een integriteitsonderzoek – en de afdoening van een melding te volgen. Commandanten en leidinggevendenden worden hierdoor in de gelegenheid gesteld zicht te houden op de integriteitszorg bij hun eenheid. De benodigde financiële middelen voor deze aanpassing zijn vrijgemaakt.

#### *Afleggen verantwoording*

Defensieonderdelen leggen jaarlijks in een verslag verantwoording af over de staat van de integriteit van hun organisatie. Hierin wordt informatie opgenomen over het aantal meldingen en de maatregelen die zijn genomen. Vanaf volgend jaar wordt in het jaarverslag op de derde woensdag van mei een overzicht inzake integriteit opgenomen. Dit jaar krijgt de Kamer een afzonderlijk jaarverslag integriteit toegestuurd.

#### *Preventie*

Een onderdeel van het integriteitssysteem is de algemene en specifieke preventie. Met het laatste wordt een pleger van een integriteitsschending aangemoedigd om het ongewenste gedrag in de toekomst niet meer te vertonen. De algemene preventieve werking kan worden bereikt door integriteitsschendingen geanonimiseerd met sanctie, met inachtneming van de wettelijke voorschriften, binnen het defensieonderdeel te publiceren. Melders van integriteitsschendingen worden persoonlijk op de hoogte gebracht van de afdoening van hun melding.

## Recente ontwikkelingen

De Nationale Ombudsman heeft mij erop gewezen dat de behandeling van conflicten vaak te snel wordt gejuridificeerd. Hierdoor wordt voorbijgegaan aan de mogelijkheid dat sommige conflicten of klachten kunnen berusten op misverstanden of verkeerde interpretaties. De inzet van alternatieve vormen van conflictbeslechting, zoals *mediation*, kan in dit soort gevallen effectiever en laagdrempeliger zijn dan de uitvoering van een volledig integriteitsonderzoek. De mogelijkheid voor *mediation* zal worden betrokken bij de opstelling van het onderzoeksprotocol dat deel uitmaakt van het integriteitsbeleid. Defensie heeft voor *mediation* de beschikking over opgeleide medewerkers. Uiteraard kan alleen sprake zijn van *mediation* indien de melder van de integriteitsschending en de partij die de mogelijke schending heeft gepleegd daarmee instemmen.

De heer Weck heeft in zijn rapport inzake CAMS FV duidelijk naar voren gebracht dat bij het onderzoeken van een incident niet alleen de nadruk moet worden gelegd op de integriteitsschending. Hij concludeert dat de schending vaak niet los kan worden gezien van de omstandigheden waarin de schending heeft kunnen ontstaan. Vaak worden dit aspect en de rol van de commandant daarbij niet betrokken bij het onderzoek naar vermeende integriteitsschendingen. Hierdoor worden integriteitsschendingen wel aangepakt maar blijft het risico bestaan dat zich nieuwe schendingen zullen voor doen in dezelfde groep. In het vervolg zal bij een onderzoek naar een integriteitsschending ook de sociale context binnen de desbetreffende eenheid ook in kaart wordt gebracht. Het onderzoeksprotocol zal hiertoe worden aangepast.

De bestaande regelingen worden samengevoegd, vereenvoudigd en in overeenstemming gebracht met de rijksbrede integriteitsregelingen. Over de *klachtenregeling gedragingen defensiepersoneel* moet overleg worden gevoerd met de centrales voor overheidspersoneel. Na dit overleg kunnen de regelingen worden voltooid en bekend gemaakt. Met deze brief en de aanpassing van de interne integriteitsregelingen geef ik uitvoering aan de aanbevelingen van de commissie Integriteitszorg Defensie een samenhangend en eenvoudig integriteitsbeleid te formuleren. De integriteitsaanwijzing Defensie zal voor midden 2012 gereed zijn.

De minister van Defensie,  
J. S. J. Hillen