



Ministerie van Defensie

Evaluatie melden en onderzoek van integriteitskwesaties bij Defensie

Evaluatierapport over de rol en positionering
van het Meldpunt Integriteit Defensie en de
onderzoeksrol van de COID

| | |
|--------|------------|
| Versie | 1.0 |
| Datum | 23-06-2022 |
| Status | Definitief |

Colofon

| | |
|----------------|---|
| | DIRECTORAAT-GENERAAL BELEID Directie Veiligheid |
| Locatie | Den Haag - Plein-Kalvermarktcomplex Kalvermarkt 32 's-Gravenhage |
| Postadres | Postbus 20701 2500 ES 'S-GRAVENHAGE MPC 58B |
| Contactpersoon | Team Sociale Veiligheid en integriteit |
| Versie | 1 |
| Opdrachtgever | Secretaris Generaal Defensie |
| Auteur | Directie Veiligheid |

Inhoud

Samenvatting—4

1 Inleiding—6

2 Evaluatievraag—8

2.1 Opzet evaluaties—9

3 Deelresultaten—11

3.1 Klankbordgroepen herziening integriteitsstelsel—11

3.1.1 Bevorderen van integriteit—11

3.1.2 Bewaken van integriteit—12

3.1.3 Beschouwen van integriteit—13

3.2 Metingen met de monitor mening medewerker (M3)—13

3.2.1 Vertrouwen in professionele afhandeling van meldingen door MID en COID—13

3.2.2 Meldingsbereidheid van medewerkers—13

3.3 Deelresultaten en conclusies evaluatie functioneren MID—14

3.3.1 Tussentijdse evaluaties werkafspraken MID-Directie Veiligheid-COID—14

3.3.2 Kwaliteitsoverleg: streef start—15

3.3.3 Een nieuwe projectleider—15

3.3.4 Verbeterpunten—15

3.3.5 Zelf-evaluatie MID—16

3.4 Evaluatie rol en positionering COID—18

3.4.1 Interne evaluatie van onderzoeken—18

3.4.2 Externe evaluatie onderzoeken—18

4 Conclusies en aanbevelingen—21

4.1 Conclusies—21

4.1.1 Wat vindt 'de medewerker'?—21

4.1.2 'In hoeverre heeft de defensiemedewerker vertrouwen in een zorgvuldige afhandeling van meldingen door het MID en de COID?'.—21

4.1.3 In welke mate is de samenwerking effectief/succesvol?—21

4.1.4 Wat is de kwaliteit van het onderzoek en het onderzoeksproces?—22

4.2 Aanbevelingen—22

Samenvatting

Sinds 2018 zijn onder andere naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie 'Sociaal veilige werkomgeving binnen Defensie' (Giebels) diverse maatregelen genomen om en de sociale veiligheid binnen Defensie te versterken. Eén van de verbeterpunten was melden voor de medewerker eenvoudiger en toegankelijker te maken. Ook is de onafhankelijke positie van het Meldpunt Integriteit Defensie (MID) en Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) ten opzichte van de defensieonderdelen verbeterd.

Naar aanleiding van een motie uit 2019 en het streven van defensie blijvend te leren, evalueren, en verbeteren, zijn de rol en positionering van het MID en de COID geëvalueerd. In dit rapport worden de resultaten van de evaluatie weergegeven. De centrale onderzoeksvraag is:

"Wat is het effect van de nieuwe invulling van het MID en de onderzoeksrol van COID".

Omdat versterking van sociale veiligheid en integriteit een samenspel van meerdere ingezette veranderingen is die op verschillende momenten in de tijd zijn ingezet binnen Defensie is in deze evaluatie een breder perspectief gekozen. Daarmee krijgt ook de inbreng van de mening van de medewerker een steviger positie en worden de evaluatie van MID en COID geïntegreerd in het kader van het herzien van het integriteitsbeleid als geheel. Vanuit dit bredere perspectief luiden de evaluatie deelvragen als volgt:

1. Wat vindt 'de medewerker'

- a) Wat is de behoefte en verwachting van de medewerker als het gaat om het integriteitsstelsel.
- b) 'In hoeverre heeft de defensiemedewerker vertrouwen in een zorgvuldige afhandeling van meldingen door het MID en de COID'.

2. In welke mate is de samenwerking tussen MID, COID en Directie Veiligheid effectief/succesvol?

- a) Wat blijkt uit de gevoerde kwaliteitsoverleggen?
- b) Hoe reflecteert de uitvoerende organisatie op de geleverde dienst?

3. Wat is de kwaliteit van het onderzoek en het onderzoeksproces?

- a) Wat blijkt uit de evaluatie van onderzoeken met betrokken belanghebbenden?
- b) 'In hoeverre worden de richtlijnen voor (intern) onderzoek gevolgd (advisering door COID vooraf, deelname aan de commissie van onderzoek (CvO) door een onderzoeker van COID, onderzoek op initiatief van Directeur COID) en waarop en waarom wordt eventueel van deze richtlijn afgeweken?'

De evaluatie bestaat uit drie kerndelen: de mening van de medewerker, het functioneren van het MID en de kwaliteit en procedure van de uitgevoerde onderzoeken. De evaluatie van deze drie kerndelen draagt bij aan het versterken van de onafhankelijkheid, de kwaliteit, het vertrouwen en de toegankelijkheid. De begrippen hangen onderling samen en staan in verband met andere elementen van het integriteitsstelsel, zoals de vertrouwenspersonen en de leidinggevenden. De evaluatie belicht dan ook

de ontwikkeling van het integriteitsbeleid binnen Defensie in breed perspectief.

Op de centrale onderzoeksvraag is geen eensluidend antwoord te geven. Dit komt doordat er veel ontwikkelingen tegelijkertijd zijn gestart om sociale veiligheid te versterken. Het algemene beeld lijkt vertrouwen te scheppen door te gaan op de ingeslagen weg. De mening van de medewerker en de in- en externe evaluaties geven daartoe voldoende ondersteuning. Ondanks het ogenschijnlijke vertrouwen behoeft de uitvoering nog verdere doorleving en worden in de praktijk werkafspraken aangepast en bijgesteld. Bij tussentijdse evaluaties blijft het perspectief en de behoefte van de medewerker aan een duidelijk (meld-) proces en een snelle adequate afhandeling met een goede terugkoppeling centraal staan.

1 Inleiding

Aanleiding en verbeterpunten

In 2017 heeft Defensie op het gebied van sociale veiligheid diverse vormen van ongewenst gedrag meegemaakt. Sinds 2018 zijn onder andere naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie 'Sociaal veilige werkomgeving binnen Defensie' (commissie Giebels) diverse maatregelen genomen om de sociale veiligheid binnen Defensie te versterken. Met een plan van aanpak 'Versterking van sociale veiligheid bij Defensie' is vanaf eind 2018 op het gebied van cultuurverbetering, opleidingen, ondersteuning van leidinggevenden, het meld- en registratiesysteem en loopbaanbeleid een veelheid van initiatieven en maatregelen uitgevoerd. Ook heeft de Secretaris-Generaal (SG) eind 2019 verzocht het integriteitsstelsel te herzien.

Eén van de verbeterpunten was het meldsysteem voor de medewerker eenvoudiger en toegankelijker te maken. De onderzoeks-, advies- en kennispositie van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) was al versterkt. Daarnaast is de COID als bijzondere organisatie eenheid direct onder de SG geplaatst, om de onafhankelijke positie van de COID ten opzichte van de defensieonderdelen te benadrukken. Ook is met het oog op de onafhankelijkheid het Meldpunt Integriteit Defensie (MID), voorheen deel van de COID, extern bemenst door het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP). Het MID is als externe organisatie en apart meldpunt onder de SG geëvalueerd.

Een tweede verbeterpunt was het afhandelen van meldingen, en het leren van meldingen meer cyclisch in te richten. Dit punt kwam ook terug in het rapport van de Nederlandse Arbeidsinspectie (2018, toen nog I-SZW).

Evalueren

Deze verbeteringen moeten geëvalueerd worden.

Ten eerste nam de Kamer in 2019 de motie¹ van de leden Belhaj en Kerstens aan om na één jaar de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD), het MID en de COID te evalueren. In deze motie is expliciet opgenomen dat de mening van de medewerker moest worden meegenomen in de evaluatie. Het plan voor de evaluatie van de IVD is uitgevoerd en in juni 2020 gedeeld met de Kamer.

Defensie heeft bovendien integraal veiligheidsdenken omarmd als onderdeel van de besturing². Hierbij heeft risicomanagement voor veiligheid (fysiek en sociale veiligheid inclusief gezondheid en integriteit) prioriteit. Onderdeel van dit veiligheidsdenken is het blijven leren, evalueren en verbeteren van de organisatie en processen binnen de organisatie. De evaluatie van COID en MID past in het proces van voortdurend verbeteren van integriteitsmanagement.

¹ Kamerstuk 35 000 X, nr. 97 d.d. 14 februari 2019

² SG-Aanwijzing-002: Besturen bij Defensie, en Aanwijzing Integraal Risicomanagement (nog concept)

Brede evaluatie

De versterking van sociale veiligheid en integriteit is een samenspel van meerdere ingezette veranderingen, die op verschillende momenten in de tijd zijn ingezet binnen Defensie. Daarom is in deze evaluatie een breder perspectief gekozen. Zo krijgt ook de inbreng van de mening van de medewerker een steviger positie en worden de evaluatie van MID en COID geïntegreerd in het kader van het herzien van het volledige integriteitsbeleid.

Niet alleen de reikwijdte, ook de termijn voor de evaluatie is ruimer genomen. Enerzijds vanwege het lopende proces om het integriteitsstelsel te verbeteren en de resultaten van het betrekken van de mening van de medewerker mee te kunnen nemen. Anderzijds omdat deelprocessen en samenwerkingsverbanden nog niet volledig ingevuld waren en het effect van het evalueren op korte termijn zeer gering zou zijn geweest.

Resultaat

In dit rapport worden de resultaten van de evaluatie van de rol en positionering van het MID en de onderzoeksrol van de COID weergegeven.

2 Evaluatievraag

Onderwerp van onderzoek

Om de aanbevelingen van de commissie Giebels³ vorm te geven zijn de volgende organisatieveranderingen uitgevoerd:

1. De commissie Giebels constateerde dat bij een deel van de commissiemelders een perceptie leefde dat de COID een verlengstuk van het bevoegd gezag en een niet-onafhankelijke partij is. Door het MID los te koppelen van de COID en zelfstandig onder de SG te positioneren, wordt beoogd de onafhankelijkheid van het MID te vergroten en daarmee de drempel om te melden bij het MID te verlagen. Deze loskoppeling is op 3 februari 2020 gerealiseerd.
2. Door de bemensing van het MID te organiseren met mensen van buiten Defensie werd beoogd de ervaren onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid van het ontvangen van een melding te versterken.
3. Door de uitbreiding van de onderzoeksbevoegdheden van de COID werd beoogd de kwaliteit en onafhankelijkheid van de Interne Onderzoeken Defensie te vergroten.

Onafhankelijkheidsparadox

Een aanbeveling van de commissie Giebels was het creëren van een onafhankelijk meldpunt buiten Defensie om de drempel tot melden zo laag mogelijk te maken. Externe positionering van een meldpunt is uiteraard mogelijk, maar externe afhandeling is dat niet. Defensie is wettelijk verplicht meldingen intern af te handelen en het eigenaarschap hoort lijnfunctionarissen toe. Om alle schijn van onafhankelijkheid te vermijden is daarom gekozen voor een intern gepositioneerd, maar extern bemest, Meldpunt Integriteit Defensie. Dit biedt een grotere mate van vertrouwelijkheid bij het melden maar vraagt extra aandacht voor overdracht en afstemming.

Onderzoeksvraag

Deze organisatieveranderingen worden in deze evaluatie onderzocht op effectiviteit. De opzet van de evaluatie MID en COID is in september 2020 op hoofdlijnen gedeeld met de Kamer (Kamerstuk 35570 X, nr. 5).

De centrale onderzoeksvraag is:

“Wat is het effect van de nieuwe invulling van het MID en de onderzoeksrol van COID”.

Omdat versterking van sociale veiligheid en integriteit een samenspel van meerdere ingezette veranderingen is, schetst deze evaluatie een breder perspectief. Vanuit dit bredere perspectief luiden de evaluatie deelvragen als volgt:

1. Wat vindt ‘de medewerker’?

³ Kamerstuk 35000 X, nr. 13

- a) Wat is de behoefte en verwachting van de medewerker als het gaat om het integriteitsstelsel.
 - b) 'In hoeverre heeft de defensiemedewerker vertrouwen in een zorgvuldige afhandeling van meldingen door het MID en de COID'
2. In welke mate is de samenwerking tussen MID (CAOP), COID en Directie Veiligheid effectief/succesvol?
- a) Wat blijkt uit de gevoerde kwaliteitsoverleggen
 - b) Hoe reflecteert de uitvoerende organisatie op de geleverde dienst?
3. Wat is de kwaliteit van het onderzoek en het onderzoeksproces
- a) Wat blijkt uit de evaluatie van onderzoeken met betrokken belanghebbenden?
 - b) 'In hoeverre worden de richtlijnen voor (intern) onderzoek gevolgd (advisering door COID vooraf, deelname aan de commissie van onderzoek door een onderzoeker van COID, onderzoek op initiatief van Directeur COID) en waarop en waarom wordt eventueel van deze richtlijn afgeweken?'

2.1 Opzet evaluaties

Volgend uit de deelvragen bestaat de evaluatie uit drie kerndelen: de mening van de medewerker, het functioneren van het Meldpunt Integriteit Defensie en de kwaliteit en procedure van de uitgevoerde onderzoeken:

- 1. De mening van de medewerker
 - a) Klankbordgroepen (N=+/- 200; 27 klankbordsessies met gemiddeld 7 tot 8 deelnemers)
 - b) Monitor mening medewerker
 - i. Vertrouwen in professionele afhandeling van meldingen (N=384)
 - ii. Meldingsbereidheid (N=367)
- 2. Functioneren MID
 - a) Notulen doorlopend kwaliteitsoverleg (N=10 vanaf oktober 2020)
 - b) Zelf evaluatie CAOP
- 3. Uitgevoerde onderzoeken door COID
 - a) Interne evaluatie COID⁴
 - b) Externe evaluatie door expert

Centrale begrippen

De evaluatie van deze drie kerndelen heeft als doel bij te dragen aan het versterken van de onafhankelijkheid, de kwaliteit, het vertrouwen en de

⁴ De interne evaluatie van de COID betreft de evaluatie van de door opdrachtgevers ervaren kwaliteit van de door de COID uitgevoerde onderzoeken. De daarnaast uitgevoerde evaluatie van de reorganisatie van de COID is volgens de reguliere reorganisatieprocedure uitgevoerd en maakt geen deel uit van het voorliggende evaluatierapport.

toegankelijkheid van het meld- en onderzoek systeem. De begrippen hangen onderling samen en staan in verband met andere elementen van het integriteitsstelsel, zoals de vertrouwenspersonen en de leidinggevenden. Daarom is ervoor gekozen om deze centrale begrippen terug te laten komen in een totaalevaluatie met medewerkers en experts als onderdeel van de herziening van het integriteitsstelsel.

Betrekken medewerkers

Defensie hecht bij deze evaluatie veel belang aan het betrekken van de medewerkers. In de diverse klankbordgroepen zijn daarom professionals en inhoudelijke experts betrokken. Zij vervullen een essentiële rol in het integriteitsstelsel. Ook zijn de medewerkers die 'gebruiker' (onder andere melders) zijn van het integriteitsstelsel betrokken. Zij beleven immers van dichtbij de onafhankelijkheid, de kwaliteit, het vertrouwen en de toegankelijkheid van het stelsel en van het MID en de COID in het bijzonder.

Het doel is door verschillende perspectieven en wijzen van meten een zo breed mogelijk beeld te vormen van de effectiviteit van de gekozen positie en rol van het MID en de COID. De onderzoeksmethoden zijn extern en intern, kwalitatief en kwantitatief, anoniem en niet anoniem. Deze verscheidenheid draagt bij aan de objectieverbaarheid van de onderzoeksresultaten. Bovendien versterkt het de samenhang met het herzien van het integriteitsbeleid. Het betrekken van de mening van de medewerker daarbij creëert daarnaast meer draagvlak en bevordert de uitvoerbaarheid van beleid.

3 Deelresultaten

3.1 Inleiding

De evaluatie bestaat uit drie kerndelen: de mening van de medewerker, het functioneren van het MID en de kwaliteit en procedure van de uitgevoerde onderzoeken. Hieronder worden per onderzoek of meting de resultaten weergegeven.

3.2 Klankbordgroepen herziening integriteitsstelsel

Het betrekken van de mening van de medewerker was een expliciete eis in de motie Belhaj-Kerstens en sluit uitstekend aan bij het integreren van de specifieke evaluatie van MID en COID met het herzien van het integriteitsbeleid. Het doel van deze deelevaluatie was in kaart te brengen waar de medewerker behoefte aan heeft. Wat vinden leidinggevenden, medewerkers en experts belangrijk als het gaat om integriteit? Aan experts is de vraag voorgelegd hoe zij denken dat integriteit en integriteitsmanagement binnen Defensie geregeld moet zijn. Deze vragen zijn besproken in klankbordgroepen van verschillende teams binnen verschillende defensieonderdelen. Vanuit de klankbordgroepen zijn de drie velden voor het herziene integriteitsbeleid opgesteld: Bevorderen, Bewaken en beschouwen. De bevindingen van de klankbordgroepen zijn daarom hieronder ook op die wijze geordend.

3.2.1 *Bevorderen van integriteit*

Integriteit begint 'aan de voorkant'

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat integriteit begint aan de voorkant. We mogen de boodschap over normen en waarden vaker delen en extern uitdragen. Er wordt veel waarde gehecht aan kennisoverdracht over integriteit tijdens de introductie, opleidingen en samenwerking. Bijvoorbeeld in de opleiding van leidinggevenden (zowel onderofficieren als officieren) kan er meer aandacht zijn voor de personeelskant van leiding geven. Nu is de opleiding vooral gericht op taakuitvoering. We kunnen ook meer leren van incidenten. Deze kunnen we bespreken op de werkvloer zodat normen en waarden duidelijker worden.

Regelgeving

Bij de normen en waarden horen gedragsregels. De regelgeving is niet voor iedereen helder. De experts geven aan behoefte te hebben aan visie, richting en duidelijkheid in rollen en taken. Medewerkers geven aan dat regelgeving beter uitgelegd mag worden met een overzicht van mogelijkheden van melden en een stappenplan die de procedure uitlegt. Het onderscheid tussen een klacht of melding is juridisch van belang, maar voor een medewerker niet helder en irrelevant. Ook de vindbaarheid van vertrouwenspersonen en integriteitsadviseurs kan verbeterd worden.

In de functiebeschrijving van leidinggevenden kan een competentie op het gebied van het afhandelen van meldingen over integriteit opgenomen worden. Integriteit zou opgenomen kunnen worden in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Zowel voor de leidinggevende over de medewerkers, als andersom. Leidinggevenden zouden beoordeeld kunnen worden op de taakuitvoering en op personeelsmanagement.

Zakelijke integriteit

Ook op het gebied van zakelijke integriteit zoeken medewerkers naar duidelijkere regels en een beter overzicht wat wel of niet mag. Ook op dit gebied kunnen casussen vaker worden besproken in teams. Het is niet altijd duidelijk aan wie advies gevraagd kan worden over vraagstukken over zakelijke integriteit.

3.2.2

*Bewaken van integriteit*Melden is een positief signaal

Vaak is de opvatting dat er een probleem is in de organisatie als er veel gemeld wordt. Medewerkers vragen waarom we dit niet omkeren. Bij veel melden is er geen drempel om te melden. De meldingsbereidheid is hoger. Dit duidt op een goed werk klimaat.

Aan het huidige klimaat (cultuur) is nog wat te verbeteren volgens de respondenten. Melden zou in sommige gevallen invloed kunnen hebben op de carrière van de melder. Het zou beloond moeten worden als niet altijd de operationele taakuitvoering voorop staat ten koste van andere belangen zoals integriteitsbeleid. Sommigen zien het meldsysteem vooral als een middel om de politiek te bevredigen.

Procedure

Een aantal respondenten geeft aan dat de staande organisatie, structuur en inrichting positief is, maar dat de regie en coördinatie ontbreken. Medewerkers melden bij voorkeur primair via de leidinggevende en secundair via het loket. Commandanten of leidinggevendenden moeten hiervoor voldoende tijd en middelen krijgen ("commandant in zijn kracht"). Heel vaak wordt genoemd dat er één loket zou moeten zijn om een melding te doen. Bij dat loket werken bij voorkeur specialisten die kennis hebben van de regelgeving en de stappen die gezet kunnen worden. De specialisten zijn getraind in intake gesprekken en het herkennen van meldingen. Het loket moet onafhankelijk en laagdrempelig zijn om contact mee op te nemen.

Gewenst is één coördinator of regievoerder die het hele proces van een melding coördineert. De coördinator communiceert hierover met de melder. Nazorg is onderdeel van het proces. Ook binnen het systeem ontbreekt volgens medewerkers coördinatie. Er moet betere afstemming en rolverdeling komen tussen de verschillende instanties. Ook leidinggevendenden delen de behoefte aan betere ondersteuning en coördinatie, en duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en de wijzen van afhandelen van meldingen.

De gedachte van één loket en coördinatie draagt bij aan het gevoel dat melders serieus genomen worden en gehoord worden. Melders willen snel en eenvoudig melden en terugkoppeling krijgen over een transparant proces met betrouwbare actoren. De melder staat centraal, en de procedure draagt daaraan bij. Medewerkers geven aan dat de organisatie soms de neiging heeft te verdedigen in plaats van de bescherming van de werknemer centraal te stellen.

Positie Meldpunt Integriteit Defensie

Een onafhankelijke positie van het MID is voor medewerkers niet noodzakelijk maar wel prettig. Voor leidinggevendenden maakt de onafhankelijke positie

van het MID de procedure minder eenvoudig. Een extern meldpunt draagt volgens hen wel bij aan de indruk dat meldingen serieus genomen worden. Experts geven aan dat een onafhankelijke positie van het MID onhandig is, en vertragend werkt in het proces.

Sommige medewerkers geven aan dat het helpend kan zijn als de integriteitsadviseurs niet bij de COID gepositioneerd zijn, maar in de lijn. Dit is dichterbij de melders en leidinggevend. Andere medewerkers geven aan dat ze het prettig vinden als een adviseur geen relatie in de lijn heeft binnen het defensieonderdeel, hierdoor is de adviseur minder afhankelijk. Ook geven sommige medewerkers aan liever een adviseur van een ander defensieonderdeel te prefereren.

3.2.3

Beschouwen van integriteit

Leren en transparant communiceren

Medewerkers geven aan dat er onvoldoende geleerd wordt van incidenten. De communicatie is matig en zaken lijken niet transparant gecommuniceerd te worden. Ook wordt de suggestie gedaan het registratiesysteem van meldingen aan te sluiten op het risicomangementsysteem om een beter leereffect te realiseren.

3.3

Metingen met de monitor mening medewerker (M3)

3.3.1

Vertrouwen in professionele afhandeling van meldingen door MID en COID

In deze deelevaluatie van november 2020 is gemeten in hoeverre medewerkers vertrouwen hebben in een professionele afhandeling van meldingen. Er waren 384 respondenten. Vier procent hiervan heeft in het jaar voorafgaand aan de meting contact gehad met de COID of het MID. Van de respondenten vindt 62% het goed dat de MID extern bemenst is, 57% heeft vertrouwen in de onafhankelijke rol van het MID (in behandeling nemen van meldingen) en de COID (het adviseren over het afhandelen van meldingen).

De meest genoemde verbeterpunten zijn anonimiteit van de melder en het serieus nemen van de melding. Luisteren is belangrijk. Een roep om hulp kan beter herkend en erkend worden. Als de melding niet bij de COID thuis hoort, is het prettig doorverwezen te worden. Daarnaast noemen enkele respondenten als knelpunt dat het COID volgens hen rekening houdt met de mening van de top van Defensie bij het afhandelen van meldingen. Daarom zou het beter zijn om de COID buiten Defensie te plaatsen.

Een verbeterpunt dat M3-respondenten noemen voor het MID is dat het meldpunt onder de Secretaris-Generaal valt en dus niet onafhankelijk is van het ministerie van Defensie als totaal. Ook wordt genoemd dat het meldpunt niet voldoende bekend is.

3.3.2

Meldingsbereidheid van medewerkers

Met de M3 is tevens gemeten in welke mate medewerkers bereid zijn melding te doen van integriteitsschendingen en welke factoren daarop van invloed zijn. De M3 metingen zijn gedaan in januari en juni 2019, december 2019 en in september 2021.

Sinds 2018 zijn stappen gezet om de meldingsbereidheid te bevorderen en het melden van (fysiek en sociaal) onveilige situaties te stimuleren. In juni

2018 is een soortgelijke M3 gedaan. De M3 meting van september 2021 (N=367) maakt duidelijk dat:

- 88% van de defensiemedewerkers bereid is om te melden als er sprake is van een onveilige situatie, dit is in 2018 niet expliciet gevraagd.
- 85% van de medewerkers zich veilig genoeg voelt om te melden binnen het team en/of bij de leidinggevende. Dit is even hoog als in juni 2018.
- 65% van de medewerkers het idee heeft dat melden bijdraagt aan verbeteren van de werkomgeving. Dit is niet gevraagd in 2018.
- 84% van de medewerkers bij de leidinggevende zal melden. Dat de leidinggevende een mogelijk aanspreekpunt is was in 2018 bij 97% van de medewerkers bekend, maar er is toen niet expliciet gevraagd of er ook bij de leidinggevende gemeld zou worden.
- 56% van de medewerkers aangeeft dat hun persoonlijke meldingsbereidheid niet veranderd is (8% geeft aan dat het is toegenomen, 4% geeft aan dat het is afgenomen). In 2018 is niet expliciet gevraagd naar de verandering in meldingsbereidheid, maar naar een vermoeden van verandering. Toen dacht 25% van de respondenten dat de meldingsbereidheid in algemene zin zou stijgen door meer onafhankelijke ontvangst van de melding bij het MID.
- Vertrouwen in leidinggevende en team, de zichtbaarheid van genomen maatregelen na een melding en de informatie daarover helpen om de meldingsbereidheid te bevorderen. De meldingsbereidheid wordt hoger als een melding serieus wordt opgepakt (42%).
- Respondenten een melding het liefst bij de leidinggevende (84%) doen, gevolgd door vertrouwenspersoon (49%) als het om sociale veiligheid gaat, en Peoplesoft (60%) als het om fysieke veiligheid gaat.

In 2018 werd de gesloten cultuur nog als aandachtspunt genoemd terwijl nu uit de open vragen blijkt dat de medewerkers aangeven dat er veel aandacht is voor een open werksfeer en dat er meer aandacht voor sociale- en fysieke veiligheid is. Wel noemen enkele medewerkers het gebrek aan contact met de leidinggevende nog een aandachtspunt.

Het advies is blijvend aandacht te besteden aan het bevorderen van veiligheid op de werkvloer en de meldingsbereidheid jaarlijks te beschouwen middels deze M3.

3.4 Deelresultaten en conclusies evaluatie functioneren MID

3.4.1

Tussentijdse evaluaties werkafspraken MID-Directie Veiligheid-COID

De onderzoeksvraag van deze deelevaluatie is:

In welke mate is de samenwerking tussen MID (bemenst door het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel –CAOP-), COID en Directie Veiligheid effectief/succesvol?

- a) Wat blijkt uit de gevoerde kwaliteitsoverleggen?
- b) Hoe reflecteert de uitvoerende organisatie op de geleverde dienst?

3.4.2

Kwaliteitsoverleg: stoeve start

Formeel is het MID, met medewerkers van de CAOP sinds februari 2020 operationeel. In de praktijk, blijkt uit de notulen, was de effectiviteit van het MID in de beginfase gering. De samenwerking tussen het MID, het COID en Directie Veiligheid verliep stroef. Vanuit alle partijen was er tijd nodig om zich aan te passen aan de nieuwe situatie. Tevens waren geleverde rapporten niet op het gewenste niveau. Vanuit het CAOP worden perioderapportages, jaarrapportage en een evaluatierapport opgesteld.

De kwaliteit van deze rapportages was niet van het gewenste niveau. Voor de totstandkoming van het definitieve evaluatierapport is veelvuldige afstemming tussen Directie Veiligheid en CAOP benodigd geweest. De periode- en jaarrapportages dienen over het algemeen één à twee keer aangepast te worden, teneinde de kwantitatieve gegevens accuraat weer te geven en de overige bevindingen op de juiste wijze te formuleren.

Er was een tijd lang permanente ondersteuning van de COID nodig om personeel in te werken en de gewenste kwaliteit te leveren. De COID geeft in 2022 aan dat de kwaliteit nog niet van het gewenste niveau is. Dit is vooral te wijten aan het gebrek aan kennis bij het MID van de Defensieorganisatie en het integriteitswerkveld. Dit is regelmatig besproken en is een blijvend aandachtspunt.

3.4.3

Een nieuwe projectleider

De stoeve start en de onvrede aan de zijde van Defensie leidde ook tot een interventie aan de kant van CAOP. Een nieuwe projectleider van het CAOP heeft sinds september 2020 een start gemaakt met een betere samenwerking. Sindsdien is verbetering van de efficiëntie en kwaliteit van de dienstverlening van het MID in gang gezet.

Door extra inspanning van COID en Directie Veiligheid werden rapportages beter leesbaar en meer accuraat. Blijvende verbeterpunten, zoals kennis van de Defensieorganisatie bij de MID-medewerkers en het juist categoriseren van contactmomenten door het MID, worden frequent besproken in het gezamenlijke werkoverleg.

Deze nadere investering in de samenwerking leidt tot een vermindering van de verwerkingstijd van meldingen. De nieuwe projectleider CAOP heeft de bedrijfsvoering van het MID efficiënter en effectiever ingericht.

3.4.4

Verbeterpunten

Vanaf de belegging van het MID bij het CAOP, is de plaatsvervangend Secretaris Generaal periodiek geïnformeerd over de kwaliteit van de dienstverlening van het MID en de samenwerking tussen Defensie en het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP). Vanaf 2022 wordt periodiek gerapporteerd aan de directeur Veiligheid, in dezelfde cyclus als het uitkomen van de definitieve versie van de COID-perioderapportage. Indien nodig informeert de directeur Veiligheid de Plaatsvervangend Secretaris Generaal. Hiermee is de overleg structuur verbeterd.

Momenteel werken de MID-medewerkers (CAOP) en de SID-medewerkers (Servicepunt Defensie van de COID) niet in hetzelfde software-systeem. Hierdoor is een apart proces nodig om meldingen vanuit het MID, voor verdere analyse en verwerking, naar het SID te verzenden. Momenteel vindt dit plaats door het delen van bestanden vanuit een beveiligde omgeving van CAOP. Het is van belang dat de MID en de SID medewerkers in hetzelfde software-systeem werken. Binnen het huidige systeem is dit niet mogelijk. Vanuit de COID worden er momenteel voorbereiding getroffen om dit mogelijk te maken in het vernieuwde registratiesysteem Integriteit, Misstanden en Klachten. In dit vernieuwde systeem wordt gekeken naar de mogelijkheid om de MID-medewerkers, op een veilige wijze, toegang te verlenen.

Een aandachtspunt is de doorlooptijd van meldingen. In beginsel wordt elke melding bij het MID, na instemming van de melder, doorgezet naar het SID van de COID alwaar een integriteitsadviseur wordt toegewezen. Deze benadert vervolgens de melder. Ten opzichte van de pre-CAOP periode betekent dit een extra stap in het proces die voor vertraging van enkele dagen kan zorgen. Bovendien worden meldingen alleen tijdens kantooruren verwerkt. Met CAOP zijn afspraken gemaakt over de maximale tijd waarbinnen een melding kenbaar gemaakt moet worden bij de COID. Bij het in ontvangstnemen van een melding wordt gevraagd of het spoed betreft, dan wordt er gebeld, zonder spoed wordt de COID via het beveiligde systeem geïnformeerd over nieuwe meldingen. In een uitzonderlijk geval⁵ is geconstateerd dat er meer dan 10 dagen verstrijken tussen melding en contact melder.

3.4.5

Zelf-evaluatie MID

Onderzoekers van het CAOP hebben geëvalueerd hoe de samenwerking tussen het MID en de COID wordt ervaren. De evaluatie is gebaseerd op registratiegegevens van de meldingen bij het MID en interviews met medewerkers van het MID (n=3), COID (n=3), Directie Veiligheid van het ministerie van Defensie (n=2) en staf van de Secretaris-Generaal (n=1). De vraag was onder andere hoe het MID bijdraagt aan het professioneel afhandelen van meldingen.

Sinds februari 2020 is het MID operationeel als een extern onafhankelijk meldpunt dat aan Defensiemedewerkers en mensen van buiten Defensie de mogelijkheid biedt om melding te kunnen maken van vermoedens van integriteitsschendingen, misstanden dan wel een klacht indienen. De inrichting van het MID wordt gekenmerkt door een stroeve opstartfase, die een groot deel van 2020 beslaat. Ten tijde van de uitvoering van de evaluatie (april/mei 2021) bestond aan de kant van het COID in toenemende mate tevredenheid over de uitvoering van het MID, maar wordt die nog niet als optimaal gezien.

Over de geleverde kwaliteit van het MID in termen van juistheid, volledigheid en tijdigheid wordt door enkele medewerkers kritisch geoordeeld, waarbij het aantal fouten in de afgelopen periode van "regelmatig" naar "sporadisch" is gegaan. De aanstelling van een nieuwe projectleider draagt

⁵ Er zijn ook situaties bekend waarbij een melding bij de MID is 'vergeten' en deze pas na geruime tijd aan de COID is aangeboden.

bij vrijwel alle geïnterviewde Defensiemedewerkers bij aan het vertrouwen, dat de ingezette verbetering ook kan worden doorgezet.

De respondenten in de tevredenheidsmeting onder melders oordelen allen "goed" tot "uitstekend" over de dienstverlening van het MID. Deze meting is mogelijk niet representatief omdat de tevredenheidsformulieren niet naar alle melders gestuurd zijn en er relatief weinig respons kwam. Hierover is op 1 juli 2021 afgesproken met het CAOP dat alle melders standaard na ieder contact een formulier ontvangen en hun oordeel over het contact kunnen weergeven. De optie om gebruik te maken van een 'mystery-guest' van een derde partij is door CAOP afgewezen.

Over de impact van het onafhankelijk positioneren van het MID op de meldingsbereidheid van defensiemedewerkers kan geen eenduidige conclusie getrokken worden. Van 2020 naar 2021 rapporteert het MID een toename van het aantal meldingen. Dit lijkt op een verhoogde meldingsbereidheid. Een deel van de meldingen die door het MID worden verwerkt, worden niet doorgezet aan de COID. Hierbij gaat het om meldingen die uiteindelijk geen integriteitskwesatie blijken of welke doorgezet moeten worden aan een andere afdeling (bijv. Koninklijke Marechaussee of bedrijfsmaatschappelijk werk). Hierdoor is er een verschil tussen het aantal meldingen dat het COID rapporteert ten opzichte van het aantal meldingen dat door het MID wordt gerapporteerd.

Hoewel het aantal meldingen bij het MID is toegenomen sinds de herpositionering en externe bemensing door het CAOP, zijn er meerdere factoren die de ogenschijnlijk stijgende meldingsbereidheid kunnen verklaren. De actie-onderzoeken en versterkte aandacht voor sociale veiligheid in opleidingen zouden hier ook een verklaring voor kunnen zijn.

Het CAOP doet zelf de volgende aanbevelingen:

- Het CAOP kan de tevredenheidsmetingen verbeteren door ervoor te zorgen dat elke melder (automatisch) na een aantal dagen de vragenlijst krijgt toegestuurd.
- Het CAOP kan de rapportages verbeteren door informatie in figuren te presenteren.
- Combineer ter verbetering van de rapportages informatie van het MID met informatie van het COID. Dit kan leiden tot een bredere, beleidsrijkere rapportage over integriteitsmeldingen.
- De COID kan feedback aan het MID verbeteren over de afronding van meldingen.
- Verbeter de training van CAOP personeel. De COID kan een actieve rol vervullen bij het ontwikkelen van de kwaliteit van het MID door een rollenspel met een transparante vorm van oefenen en feedback.
- Verbeter de bekendheid van de externe positionering van het MID.
- Verbeter de informatiestromen tussen MID en COID door deze te automatiseren. Automatisering kan de tijd tussen het registreren van een melding door het MID en het oppakken ervan door het COID verkorten.

3.5 Evaluatie rol en positionering COID

3.5.1 *Interne evaluatie van onderzoeken*

In deze deelevaluatie is onderzocht hoe de kwaliteit van onderzoek ervaren wordt en in hoeverre de werkafspraken (werkwijze, vorm, tijdspad, roldeelbaarheid van betrokken personen en inzet van vragenlijsten) nageleefd worden.

De interne evaluaties van onderzoeken zijn overwegend positief. Wat met name opvalt is dat opdrachtgevers nauwelijks kritiek geven op de inhoud van de rapporten. De rapporten zijn volgens hen leesbaar, waardevrij en geven blijk van de deskundigheid van de onderzoekers. Over de doorlooptijd wordt aangegeven dat onderzoeken soms lang duren, maar dat dit ook begrijpelijk is gelet op de complexiteit van sommige onderwerpen.

Uit de interne evaluaties volgt daarnaast dat opdrachtgevers veel waarde hechten aan tussentijds contact met de commissie. Opdrachtgevers weten niet altijd even goed wat hun verantwoordelijkheid in het proces is. Kondigt de commissie een onderzoek aan of moet opdrachtgever dit doen? Het verdient aanbeveling dat de adviseur hier extra aandacht aan besteedt in het traject voorafgaand en na een onderzoek. Uit de interne evaluatie bleek overigens ook dat de interne werkafspraken binnen de afdeling onderzoek van de COID nog niet bij alle medewerkers duidelijk waren.

3.5.2 *Externe evaluatie onderzoeken*

3.5.2.1 Het onderzoek

Een onafhankelijke evaluatiecommissie bestaande uit externe experts F.J. van Oostrum en R.J. Hald deed onderzoek naar de opvolging van de richtlijnen voor intern onderzoek binnen Defensie. Zij deden dit in opdracht van de Directie Veiligheid in het kader van werken aan de sociale veiligheid bij Defensie door de verdere versterking van het integriteitsmanagement. Het onderzoek richtte zich op de manier waarop uitvoering wordt gegeven aan de richtlijnen voor intern onderzoek binnen Defensie, zoals opgenomen in de Aanwijzing SG-989 'protocol intern onderzoek' en haar bijlagen (specifiek Bijlage A⁶), die van kracht werd op 1 januari 2020.

De commissie kreeg specifiek de opdracht om:

- Onderzoek te doen naar: 'In hoeverre worden de richtlijnen voor (intern) onderzoek gevolgd en waarop en waarom wordt eventueel van deze richtlijn afgeweken?'
- Deze evaluatie moet gezien worden in het licht van het effect dat nastreeft wordt om door de wijzigingen van de onderzoeksrol COID de kwaliteit en onafhankelijkheid van de interne onderzoeken over sociale veiligheid en integriteit Defensie te vergroten.

In totaal werden door de evaluatiecommissie 13 aangeleverde dossiers geanalyseerd. Het gaat om alle bij de COID bekende onderzoeken welke na het inwerking treden van de herziene SG-989, per 1 januari 2020, werden afgerond.

⁶ Het onderzoek richtte zich niet op Bijlage B (bedrijfsveiligheid) en C (beveiliging)

3.5.2.2 Algemene conclusies

De evaluatiecommissie komt tot de algemene conclusie dat de uitgevoerde onderzoeken, waarin de COID haar rol kon invullen, in hoge mate voldoen aan de regels die in de SG-989 en haar bijlagen (specifiek Bijlage A) is vastgelegd. De richtlijnen voor intern onderzoek, voor die onderzoeken waar de COID ook feitelijk betrokken was, worden gevolgd.

Het opmerkelijk grote aantal meldingen dat buiten een onderzoek als bedoeld binnen de SG-989 wordt afgedaan vraagt extra verdieping. Ook de fase in het onderzoek, die bestempeld wordt als de "oriënterende fase", vraagt om verdere professionalisering. Welke handelingen wel of niet in deze fase kunnen worden uitgevoerd behoeft nadere duiding. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn recent gewijzigd in de SG-989. Dit vraagt voor alle betrokken partijen een periode van "gewenning". Het advies is daarom geen nieuw beleid te maken. De adviseurs Integriteit van de COID kunnen mogelijkheden tot verbetering onderkennen die mogelijk op termijn tot beleidswijzigingen kunnen leiden.

Defensie heeft mooie stappen gezet gericht op de verdere groei van het integriteitsmanagement in bredere zin (herziening SG-984: Integriteit bij Defensie) en zichtbaar is dat deze stappen niet alleen op papier vorm hebben gekregen maar ook in de uitvoering. Dat het "nieuwe" beleid een periode nodig heeft om te landen moge duidelijk zijn, zeker binnen een organisatie met de omvang van Defensie. De bevindingen zullen dan ook in relatie gebracht moeten worden met de verdere groei van het integriteitsmanagement en kunnen ondersteuning leveren bij het in gang zetten van de volgende stappen.

3.5.2.3 Registratie

Ten tijde van het onderzoek waren er drie systemen in gebruik: PSMV (tot 4 november 2021), HRHD COID en Klachtenregistratiesysteem. Het MID heeft een eigen registratie die niet met Defensie gedeeld wordt (voor o.a. facturering). Alle meldingen die door het MID worden doorgegeven aan de COID worden ofwel in HRHD COID ofwel in het klachtenregistratiesysteem vastgelegd. Daardoor ontstaan er verschillen in aantallen. Het advies is om over te gaan tot één registratie/workflow managementsysteem waarin de primaire vulling (de eerste opvoer van elke melding) op één plaats is belegd. Dit zorgt voor eenduidigheid en het geeft de organisatie de mogelijkheid de voortgang in de behandeling van elk signaal te bewaken en op afhandeling te sturen. Verder wordt geadviseerd voor de in het jaarverslag op te nemen data, een format te hanteren dat voor elk onderdeel van Defensie uniform is.

3.5.2.4 Oriënterende fase

De oriënterende fase voor het onderzoek is een zeer belangrijke fase omdat op basis daarvan besluiten genomen worden over het vervolgtraject. Wat de oriënterende fase precies behelst is niet nader gedefinieerd, omdat wat in die fase gedaan moet worden afhankelijk kan zijn van de inhoud van de melding. Tegelijkertijd is zorgvuldigheid ook in deze fase erg belangrijk voor alle betrokkenen.

Het onderzoek in de oriënterende fase krijgt soms de vorm van een persoonsgericht onderzoek als bedoeld in de SG-989. Dit levert voor betrokkenen onduidelijkheid en het gevaar op dat de rechten en plichten, zoals omschreven in de SG-989, genegeerd worden. Daarnaast wordt de oriënterende fase qua doorlooptijd nergens door beperkt. Het gevolg hiervan is dat de betrokkenen een te lange periode in onzekerheid blijven over het al dan niet opstarten van een intern voorval onderzoek.

De adviseur Integriteit van de COID heeft ook binnen de oriënterende fase een belangrijke ondersteunende rol. Het is van belang dat de adviseur COID, zeker in dit deel van het proces, zijn onafhankelijke adviserende rol claimt, ook als het bevoegd gezag uit eigen beweging daar geen beroep op doet. De adviseur heeft de mogelijkheid om, via de directeur COID, een escalatietraject in gang te zetten als rechten van betrokken personen geschaad dreigen te worden. Geadviseerd wordt om in het registratie/workflow managementsysteem vast te leggen welke stappen er in de oriënterende fase worden gezet, de duur van het onderzoek in de oriënterende fase en het besluit dat daarop is genomen.

3.5.2.5 Samenstelling Commissie van Onderzoek

De evaluatiecommissie vraagt extra aandacht voor de samenstelling en beschikbaarheid van de leden van de Commissie van Onderzoek. De evaluatiecommissie adviseert in alle gevallen de aanwezigheid van de leden van de Commissie van Onderzoek te borgen. Een onderzoek heeft veel impact en moet derhalve zo kort mogelijk duren. Volg de regels van de aanwijzing ook als het beter uit komt om andere keuzes te maken.

3.5.2.6 Tijdsduur

De maximale duur van zowel persoonsgerichte als cultuur- en leeronderzoeken is 60 werkdagen. Deze termijn werd in de onderzochte dossiers over het algemeen niet gehaald. In de dossiers was te lezen dat aan opdrachtgever om verlenging werd gevraagd en dat deze werd toegekend, dus aan de richtlijnen werd voldaan. Echter was ook te lezen dat veel tijd verloren gaat aan niet altijd noodzakelijke "wacht" momenten. De evaluatiecommissie adviseert daarom tijdens elk onderzoek een overzicht van de "wacht" momenten te maken. Leg daarbij vast hoeveel vertraging in de afronding van het onderzoek daardoor is ontstaan. Op basis daarvan kunnen mogelijkheden gezocht worden om vertraging te minimaliseren.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

Op de vraag "wat is het effect van de nieuwe invulling van het MID en de onderzoeksrol van COID" te beantwoorden is geen eensluidend antwoord te geven. Het algemene beeld dat geschetst wordt in de evaluatie lijkt vertrouwen te scheppen om door te gaan op de ingeslagen weg. De mening van de medewerker alsmede de in- en externe evaluatie geven daartoe voldoende ondersteuning. De conclusies die volgen uit de deelvragen geven wat meer concrete uiting aan dit algemene beeld en geven tevens aanleiding voor een aantal aanbevelingen om als defensieorganisatie verder te verbeteren.

4.1.1 *Wat vindt 'de medewerker'?*

Uit de klankbordgroepen die in 2020 met medewerkers zijn gehouden komt naar voren dat er voor het bevorderen van integriteit behoefte is aan duidelijkheid over en toegankelijkheid van waarden normen en regels, dat er ingegrepen wordt als nodig en dat er geleerd wordt van wat er beter kan. Ook over de procedure die horen bij het bewaken of handhaven van integriteit wordt meer duidelijkheid gevraagd. Eén onafhankelijk loket (naast de leidinggevende) om te melden en zorgvuldige behandeling van meldingen draagt daaraan bij volgens de medewerker. Medewerkers geven ook aan graag terugkoppeling te krijgen hoe de organisatie omgaat met en leert van de meldingen, de beschouwende, evaluerende kant wordt gemist. De invulling van het SID (servicepunt integriteit) door de COID en de verstevigde rol van de adviseurs draagt bij aan de wens van medewerkers om meegenomen te worden in het proces bij meldingen.

4.1.2 *'In hoeverre heeft de defensiemedewerker vertrouwen in een zorgvuldige afhandeling van meldingen door het MID en de COID?'*

Hoewel slechts een klein deel van de medewerkers (4%) daadwerkelijk contact met het MID of de COID heeft, is er onder een meerderheid ondersteuning voor de positionering van de COID en het MID (62%). Tevens heeft een meerderheid er vertrouwen in dat MID (60%) en COID (61%) een melding zorgvuldig behandelen (57% beide). Een zeer gering aantal geeft aan negatieve ervaringen te hebben gehad (<1%) of geen vertrouwen te hebben in de afhandeling van meldingen (<4%). Twijfels komen vaak voort uit overdrachtelijke verhalen. Het merendeel (85%) van de medewerkers voelt zich veilig genoeg om een melding te doen, een klein deel (<8%) geeft expliciet aan zich niet veilig genoeg te voelen om te melden. Bekendheid, onafhankelijkheid, anoniem melden en zichtbaarheid van afhandeling van meldingen worden als verbeterpunten genoemd.

4.1.3 *In welke mate is de samenwerking effectief/succesvol?*

De samenwerking tussen CAOP (als externe bemensing van het MID), COID en Directie Veiligheid verliep in de beginfase stroef. Rapportages waren niet op het juiste niveau en medewerkers hadden niet de juiste kwaliteiten. De toegevoegde waarde van een extern bemest MID werd daardoor niet direct ervaren. Na verloop van tijd is met de nodige inspanning van Directie Veiligheid en COID de samenwerking met de CAOP verbeterd. Het ontbreken van synchronisatie van de software systemen is een praktisch probleem dat

voor vertraging en verwarring zorgt. Ook het doorzetten van meldingen buiten 'kantooruren' is een punt van aandacht, zowel voor het MID als de COID

4.1.4

Wat is de kwaliteit van het onderzoek en het onderzoeksproces?

Wat opvalt in de interne evaluatie door de COID is dat opdrachtgevers nauwelijks kritiek geven op de inhoud van onderzoeksrapporten. De rapporten zijn volgens hen leesbaar, waardevrij en geven blijk van de deskundigheid van de onderzoekers. De doorlooptijd van onderzoeken en de taak- en rol-duidelijkheid van onderzoekscommissies zijn aandachtspunten.

De externe evaluatie schetst dat de onderzoeken van de COID in hoge mate aan de voorschriften voldoen maar signaleert als opvallend dat het aantal meldingen en het aantal daadwerkelijke ingestelde onderzoeken niet met elkaar in verhouding lijkt. Duidelijkheid over de procedure en verantwoordelijkheden (o.a. van de integriteitsadviseur) tijdens de oriënterende fase van een onderzoek alsmede de doorlooptijden, registratie en communicatie met betrokkenen zijn praktische aandachtspunten.

4.2

Aanbevelingen

De evaluatie van COID en MID bestaat uit deelonderzoeken, gecoördineerd door de Directie Veiligheid. De grote lijn van deze onderzoeken zijn hieronder samengevat in drie groepen aanbevelingen. Ten eerste gaat het om aanbevelingen over communicatie naar de medewerker en het meten van de mening van de medewerker. Ten tweede gaat het om aanbevelingen ter verbetering van de samenwerking met het MID. Ten derde zijn er aanbevelingen vanuit de externe evaluatie over de onderzoeksrol van de COID.

1. **Communiceer en blijf meten.** De klankbordsessies met medewerkers in 2020 hebben de basis gelegd voor het herziene integriteitsbeleid omschreven in de SG aanwijzing 984. Deze wordt in het tweede kwartaal van 2022 vastgesteld. De inbreng van de medewerker is hiermee opgenomen in het integriteitsbeleid.
 - De SG-A-984 is echter een beleidsdocument. De aansluiting verzekeren met de medewerker vereist een wijze van communiceren die de richting van het integriteitsbeleid vertaalt naar wat er op de werkvloer leeft. Daartoe ontwikkelt Defensie een communicatieplan in samenwerking met medewerkers van de defensieonderdelen.
 - Hoewel de mening van de medewerker overwegend positief lijkt, is het verstandig in 2023 wederom het vertrouwen in positionering van MID en COID, de meldingsbereidheid en het vertrouwen in de afhandeling van meldingen te meten.
2. **Verbeter de samenwerking met het MID.** Aanbevelingen ter verbetering van het functioneren van en de samenwerking met MID:
 - Het CAOP kan de tevredenheidsmetingen verbeteren door ervoor te zorgen dat elke melder (automatisch) na een aantal dagen de vragenlijst krijgt toegestuurd.
 - Het CAOP kan de rapportages verbeteren door informatie in figuren te presenteren. Combineer ter verbetering van de rapportages informatie van het MID met informatie van het COID. Dit kan leiden tot een bredere, beleidsrijkere rapportage over integriteitsmeldingen.

- De COID kan feedback aan het MID verbeteren over de afronding van meldingen.
 - Verbeter de training van CAOP personeel. De COID kan een actieve rol vervullen bij het ontwikkelen van de kwaliteit van het MID door een rollenspel met een transparante vorm van oefenen en feedback.
 - Verbeter de bekendheid van de externe positionering van het MID.
 - Verbeter de informatiestromen tussen MID en COID door deze te automatiseren. Automatisering kan de tijd tussen het registreren van een melding door het MID en het oppakken ervan door het COID verkorten.
3. Aanbevelingen naar aanleiding van de externe evaluatie:
- **Bestendig bestaand beleid.** Een primaire reactie op deze bevindingen zou kunnen zijn het opstellen van nieuw aanvullend beleid. Wij adviseren dat op dit moment niet te doen. De SG-Aanwijzing-989: Intern voorval onderzoek, is relatief nieuw en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn als gevolg daarvan gewijzigd. Dit vraagt voor alle betrokken partijen een periode van "gewenning"
 - **Standaardiseer registratie en rapportage.** Ga over tot één registratie/workflow managementsysteem waarin de primaire vulling (de eerste opvoer van elke melding) op één plaats is belegd. Dit zorgt voor eenduidigheid en het geeft de organisatie de mogelijkheid de voortgang in de behandeling van elk signaal te bewaken en op afhandeling te sturen. Stel, voor wat betreft de in het jaarverslag op te nemen data, een format vast dat voor elk onderdeel van Defensie uniform is. Dit naast de vrije ruimte die elk onderdeel heeft om relevante zaken te vermelden.
 - **Versterk regie, ook in oriënterende fase.** De adviseur Integriteit van de COID heeft ook binnen de oriënterende fase een belangrijke ondersteunende rol. Het is van belang dat de adviseur COID, zeker in dit deel van het proces, zijn onafhankelijke adviserende rol claimt ook als het bevoegd gezag uit eigen beweging daar geen beroep op doet. Hij heeft de mogelijkheid om, via de directeur COID, een escalatietraject in gang te zetten als rechten van betrokken personen geschaad dreigen te worden. Leg in het registratie/workflow managementsysteem vast welke stappen er in de oriënterende fase worden gezet, de duur van het onderzoek in de oriënterende fase en het besluit dat daarop
 - **Borg in alle gevallen de aanwezigheid van de leden van de commissie van onderzoek.** Een onderzoek heeft veel impact en moet derhalve zo kort mogelijk duren. Zeker in gevallen waarin de afwezigheid van een van de leden van de commissie al op voorhand te verwachten is zou voor een andere samenstelling van de commissie gekozen moeten worden. Volg de regels van de aanwijzing ook als het beter uit komt om andere keuzes te maken. Door toch de keuze te maken iemand vanuit "eigen" gelederen deel van de commis-

sie te laten uitmaken, heeft tot gevolg dat de onafhankelijkheid van de commissie van onderzoek achteraf ter discussie kan worden gesteld.

- **Minimaliseer wachtmomenten.** Maak tijdens elk onderzoek een overzicht van de "wacht" momenten en leg daarbij vast hoeveel vertraging in de afronding van het onderzoek daarvoor is ontstaan. Op basis daarvan kunnen dan mogelijkheden gezocht worden om die "wacht" momenten te minimaliseren. Op voorhand zorgen voor vervanging van leden van de CvO bij uitval van de aangewezen leden is een manier om wachtmomenten te verkorten. Ook het direct uitwerken en laten ondertekenen van verklaringen kan een bijdrage leveren aan het verkorten van de "wacht" momenten. Maak mogelijk dat het Servicepunt Integriteit Defensie proactief (bellen) kan reageren bij het signaleren van vertragingen.