

HOOFDSTUK 11

# 'OP DIPLOMATIEKE WIJZE BRUTALE VRAGEN STELLEN'

## *In gesprek met Ernst Kastelein*

### WINNAAR IEN DALES AWARD

Ernst Kastelein is werkzaam als integriteitsadviseur bij de Koninklijke Marechaussee. Hij heeft in 2013 de Ien Dales Award gewonnen. Tot het erfgoed van de naamgever van de prijs, voormalig minister van Binnenlandse Zaken, behoort de aandacht voor de kwaliteit van een goed openbaar bestuur, in het bijzonder op het gebied van een integere overheid. De jury beoordeelt voordrachten vooral op vakmanschap, trots, bevlogenheid en het rolmodel zijn voor anderen. Uit het juryrapport:

*'Hij weet goed zijn positie te bepalen in een complexe werkomgeving. Mede door het werk van Kastelein kent de Koninklijke Marechaussee, of kortweg KMar, een open cultuur, waarindilemma's en kritiek bespreekbaar zijn. De winnaar van de award weet een breed draagvlak onder collega's en leidinggevenden te creëren voor het integriteitsbeleid. Bovendien staat hij open voor advies en tegenspraak.'*

*'In de aanpak van Kastelein om in complexe omstandigheden tot passende morele keuzes te kunnen komen, heeft hij veel aandacht voor het borgen van*

*het integriteitsbeleid en het leren van ervaringen. Dit alles draagt er toe bij dat er bij de KMar geen sprake is van incidentenbeleid maar van een op de toekomst gerichte visie. Een aanpak waar andere organisaties een voorbeeld aan kunnen nemen.'*

Wat is het geheim van Kastelein? Hoe geeft hij vorm en inhoud aan het integriteitsbeleid van de KMar? Hoe heeft het integriteitsbeleid zich ontwikkeld in de loop van de tijd? Op welke manier maakt hij gebruik van interne en externe netwerken?

We gaan eerst op zoek naar de juiste kazerne in Den Haag, nog niet zo'n simpele klus. Voordat we vervolgens op zoek gaan naar antwoorden op onze vragen, willen we eerst weten hoe Ernst het vond om de Ien Dales Award te winnen?

Kastelein: 'Ik hou er niet van om op een podium te staan, maar in ons vakgebied is dit wel een heel bijzondere manier van waardering. Wat ik ook mooi vind van de Ien Dales Award is dat het naast een bijzondere waardering voor mij als individu, het ook een verdiende waardering is voor alle collega's van de hele Koninklijke Marechaussee.'

## KMAR

Zoals de Kmar het zelf omschrijft op haar website: 'De Koninklijke Marechaussee is een gendarmeriekorps, een politiekorps met militaire status. De marechaussees zijn zowel militair als politiemann of -vrouw. De marechaussee is in Nederland en wereldwijd veelzijdig inzetbaar voor veiligheid, juist als het erop aankomt. Zij wordt ingezet op plaatsen van strategisch belang. Van luchthavens tot paleizen in Nederland. Van de buitengrenzen van Europa tot oorlogs- en crisisgebieden. Ook treedt de marechaussee op als politie voor Defensie.'

De Kmar heeft 6.500 medewerkers die zeer uiteenlopende taken verrichten:

- militaire politietaak
- grenspolitie
- bewaken en beveiligen
- bijstand openbare orde en veiligheid
- recherche
- politiewerk Caribisch gebied
- politiemissies
- ceremonieel

In 2006 is Kastelein aan de slag gegaan bij de integriteitsorganisatie van de KMar.

'Ik kom zelf uit de KMar, ik heb hier jarenlang gewerkt. Daarna ben ik in de gemeente Amsterdam gaan werken als integriteitsfunctionaris. In 2006 ben ik teruggekeerd naar de KMar. Daarom ken ik het werk van de KMar goed. Ik ken de dilemma's van het KMar werk.'

'Het huidige Cluster Integriteit bestaat uit een sectie interne onderzoeken, een sectie klachten en mijn sectie integriteit. Sectie integriteit bestaat uit vier mensen: een adviseur sociale integriteit, twee adviseurs zakelijke integriteit en een coördinator vertrouwenspersonen. De sectie interne onderzoeken verricht strafrechtelijke en disciplinaire onderzoeken binnen de Koninklijke Marechaussee. Uit analyses blijkt dat minder dan twee procent van de werknemers betrokken zijn bij schendingen, de sectie integriteit richt

zich met name op advies en op de andere 98 procent. Integriteitsbeleid is er ook, en misschien wel vooral voor de goedwillende medewerkers. De adviseurs proberen wel de rode draad uit de schendingen te halen en hiervan te leren, maar dit blijkt nog weerbarstige materie; iedere casus is toch weer anders.'

In zijn advisering heeft Kastelein een duidelijke visie. 'Ik kom nergens ongevraagd binnen. Mijn strategie is te laten zien dat je meerwaarde hebt. Ik ben er niet om te zeggen wat wel mag en wat niet mag. Ik wil de mensen juist helpen om beter te functioneren.'

## HET INTEGRITEITSBELEID IN VIER FASES

'De Koninklijke Marechaussee is een bijzondere organisatie. Het werk dat wij doen is inherent risicovol', aldus Kastelein.

Er is dus al heel lang als vanzelfsprekend aandacht voor integriteit bij de KMar en er is sinds de beginjaren 90 een Integriteitsorganisatie.

'In de beginjaren 90 was de aandacht vooral gericht op het afhandelen van schendingen (Fase 1). Begin 2000 werd er – zoals in meer organisaties in het land – meer aandacht gelegd op 'bewustwording', trajecten als beroepscode en groepssessies waren daar een voorbeeld van (Fase 2). Dit is ingezet door mijn voorganger die verder wilde kijken dan alleen de incidenten. Integriteit bleef in die periode vaak een checklist, een afvinklijst. Er was sprake van instrumentalisering van integriteit en de aandacht ging op integriteitsgebied vaak uit naar het lijstje instrumenten dat beschikbaar was. Fase 3 begon met mijn aanstelling.'

'Ik heb de focus meer gericht op het voorkomen van integriteitschendingen en het 'inrichten' van het beleid in de organisatie. We hebben hiervoor gekeken naar de loopbaan van de medewerkers; instroom, selectie, opleiding etc. Ik heb aansluiting gezocht bij de P&O instrumenten, opleidingen, en het leider-

schapsprogramma. We hebben onder andere een dilemmakaartspel ontwikkeld en een toolkit gemaakt voor leidinggevendenden met materiaal om direct met de mensen aan de slag te gaan.'

'Het jaar 2012, zes jaar na mijn aantreden, was voor mij een evaluatiemoment: het gaat goed, maar wat opvalt is dat er veel incidenten zijn die plaatsvinden in privé-tijd. Dit bleek namelijk uit de analyses van de geregistreerde incidenten. Terwijl er in de kern van het Marechausseewerk zich veel dilemma's voordoen. We hebben toen besloten ons hier meer op te gaan richten, op het échte werk, door te gaan laten zien dat we een duidelijke meerwaarde hebben bij lastige vraagstukken welke zich bijvoorbeeld voor kunnen doen tijdens werkzaamheden in andere culturele omgevingen zoals tijdens missies.'

'Vanaf medio 2012 zijn we doorgegaan naar de volgende fase; de Kmar en haar medewerkers ondersteunen om 'de juiste keuze' te maken in het echte werk. Wij noemen dit binnen de sectie integriteit Fase 4. We hebben naast de aandacht voor klassieke integriteitsonderwerpen als bijvoorbeeld relatiegeschenken, nevenwerkzaamheden en dergelijke, steeds meer aandacht voor de onderwerpen die de kern van het werk raken.'

*Ter illustratie geeft Kastelein ons een kaartspel waarin allerlei dilemma's zijn opgenomen die in het primaire werk spelen:*

*Je bent op patrouille en gaat een gesprek voeren met de lokale imam in de moskee. Doe je jouw schoenen uit?*

*Je werkt als onderzoeker. Je hebt net een zaak behandeld tegen een pedofiel. Nu weet je dat jouw vriend een optie heeft genomen op de woning naast die van de pedofiel. Jouw vriend heeft jonge kinderen. Wat doe je?*

*Tijdens een bezoek aan een dorpje, komt een man met een ernstig verband kindje naar je toe. De middelen die je bij je hebt zijn niet afdoende. Neem je het kindje mee naar de compound?*

*Er wordt gezegd dat de lokale politie in een missegebied auto's staande houdt en geld van burgers int. De lokale politie wordt onregelmatig en weinig betaald. Zij gebruiken het geld om voedsel te kopen voor hun families. Wat doe je?*

*Je weet dat de lokale bevolking weinig voedsel ter beschikking heeft, terwijl je ook weet dat op het kamp eten wordt weggegooid. Neem je eten mee naar buiten?*

## MEERWAARDE

'We vragen waar de collega's tegenaan lopen, wat ze ingewikkeld vinden. Dit roept wel eens de vraag op of het nog wel over integriteit gaat. Maken we het niet te breed? We moeten niet bang zijn om lastige dilemma's in het werk op het pakken. Door onze persoonlijke contacten die we in de loop der jaren hebben opgebouwd, door het vertrouwen van mensen te winnen zijn we steeds beter in staat om echt meerwaarde te leveren. Dat doen we onder andere door te blijven spiegelen: jullie doen dit nu wel, maar is dat ook wenselijk, is dat ook moreel juist? Kortom, het lukt ons steeds beter om op een diplomatieke manier brutale vragen te stellen. Hierdoor gaan mensen anders kijken en anders denken. Op die manier kunnen we een verschil maken. We zien dat de lijn steeds vaker met vragen direct naar ons toe komt. Dat is voor mij een belangrijk teken dat we goed werk doen.'

'Een ander onderdeel van het Fase 4 Integriteitsbeleid is dat we experimenteren met een andere vorm van integriteitsonderzoeken. We doen hier nu de eerste ervaringen mee op. Het doel is niet zozeer (alleen) ge-

richt op sanctioneren, maar juist om van een incident te leren. Dat vraagt een andere aanpak, een andere insteek. Elk incident levert een advies op voor de organisatie. De onderzoekers organiseren na het onderzoek een gesprek met de leidinggevendenden, geven advies en vertellen wat hen opviel tijdens het onderzoek.

'We hebben ook een Bureau *Lessons Learned*, waarbij casussen uit de praktijk terechtkomen. Dat zijn niet zozeer integriteitscasussen, maar er zitten vaak wel integriteitsaspecten aan. Deze verhalen worden vervolgens weer gebruikt om nieuwe mensen op te leiden en hen bijvoorbeeld voor te bereiden op hun taak in landen die niet zelden onderaan op de lijst van Transparency International staan.'

## BELEID EN DEFINITIE

Kastelein vond en vindt het belangrijk dat de commandant van de KMar integriteit in zijn portefeuille heeft. 'Dit geeft aan dat we integriteit hier een belangrijk onderwerp vinden. Het ministerie van Defensie heeft als definitie voor integriteit: Respectvol met elkaar (en met anderen) omgaan, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten en met gerechtvaardigde belangen en wensen van alle betrokkenen.' 'De taken van de Koninklijke Marechaussee kunnen verregaande gevolgen hebben voor 'anderen'. Regelgeving geeft ons niet in alle gevallen duidelijkheid. De beslismomenten vragen nogal wat van het beoordelingsvermogen van de individuele collega. Het gaat erom dat de individuele professional in staat is om 'de juiste keuze' te maken. Zoals het uitschrijven van een bekeuring, het aanhouden van een verdachte in aanwezigheid van gezin of collega's, het begeleiden van ongewenste vreemdelingen naar land van herkomst, of het uitvoeren van politietaken in andere culturele omgevingen. Het is belangrijk dat de individuele professional in staat is om in complexe omstandigheden tot passende morele keuzes te kunnen komen.'

'We maken vervolgens onderscheid tussen drie soorten integriteitsvraagstukken: strafrechtelijke zaken, dis-

ciplinaire zaken en morele vraagstukken. Bij de eerste twee soorten vraagstukken zijn er heldere normen, maar bij morele vraagstukken staat de zoektocht naar de goede oplossing voorop.'

'Voor leidinggevendenden hebben we een management-model gemaakt om hen te helpen om integriteit te organiseren in hun eenheid. Het model bestaat uit drie pijlers: beschermen, (stimu)leren en handhaven.'

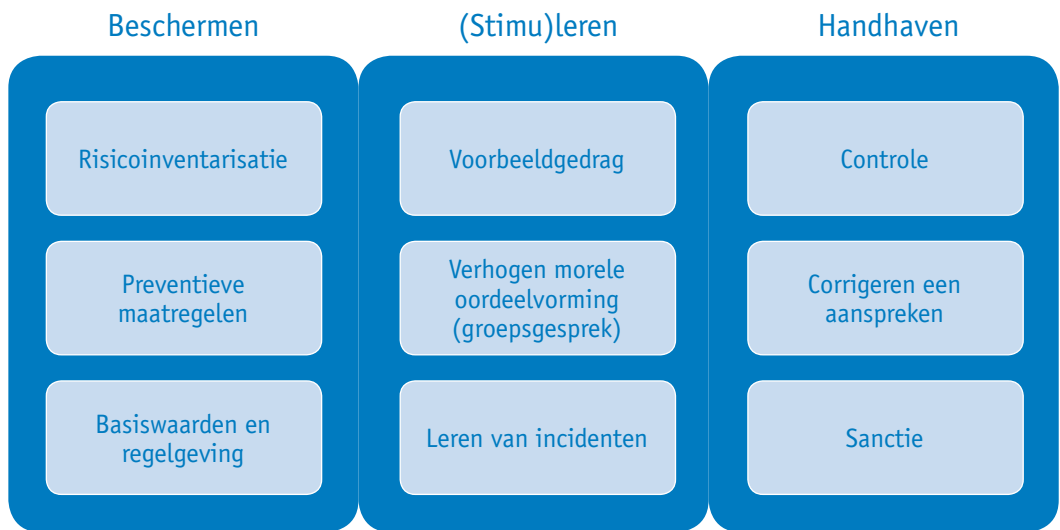
'In de integriteitsliteratuur worden verschillende strategieën beschreven. Over het algemeen is er een verschil tussen de nalevings- of handhavingsstrategie en de stimulerende, op vertrouwen gebaseerde strategie. Ik ben van mening dat dit niet een keuze is. Een integriteitsstrategie moet altijd een combinatie zijn van beide strategieën, toegespitst op de eigen organisatie. Bovendien moet deze dubbele strategie altijd worden aangevuld met een derde element: de beschermende strategie. Bescherming betekent vanuit integriteit aansluiten bij de kern van het werk. Bij de inkoper kan het dan gaan over het wel of niet ingaan op een uitnodiging, bij de agent over het gebruik van geweld en bij de militair over de morele dilemma's in andere culturele omgevingen. Heb je zicht op zulke integriteitrisico's, dan kun je wellicht meer beheersmaatregelen nemen. En voor de taken, processen of functies waarbij de risico's niet of niet voldoende beheersbaar te maken zijn, kun je de medewerker nog meer ondersteunen in zijn morele oordeelsvorming.'<sup>[1]</sup>

'Met deze drie pijlers hebben we vervolgens negen aandachtspunten van integriteitsbeleid benoemd. Onze boodschap ten aanzien van het organiseren van integriteit is: deze drie pijlers moeten altijd in balans zijn.'

[1] Deze passage is overgenomen uit de column 'Integriteitsbeleid: juist voor de goedwillende medewerker!' van Ernst Kastelein op de BIOS-webiste: <http://www.integriteitoverheid.nl/nieuws/columns/column/entiteit/column/details/integriteitsbeleid-juist-voor-de-goedwillende-medewerker.html>

‘Om een voorbeeld te noemen, onze trainingen zijn altijd maatwerk. Als we een aanvraag krijgen, bespreken we met de opdrachtgever eerst waar zijn vraag geplaatst kan worden in het model. Vervolgens onderzoeken we gezamenlijk of er niet ook andere

aandachtspunten zijn, kijkend naar de sheet. Zo bepalen we gezamenlijk wat er écht nodig is, de vraag achter de vraag. En we zorgen ervoor dat de juiste punten aandacht krijgen, op een evenwichtige en integrale wijze.’



## NETWERK

‘We werken met heel veel netwerken samen. Er is bijvoorbeeld een overleg met de ‘geheimhouders’ binnen de KMar. Dat zijn de ondersteunende functies met een geheimhoudingsplicht, bijvoorbeeld de stafarts, geestelijke verzorging, vertrouwenspersonen, de OR, Bureau *Lessons Learned* etc. We kunnen (geanonimiseerd) gebruik maken van deze casussen en dilemma’s, zonder opnieuw de werkvloer te benaderen, om te verkennen of we trends kunnen ontdekken en eventueel beleid of processen moeten aanpassen. We proberen zo ook om deze netwerken anders te laten kijken en denken; met meer oog voor de lastige (integriteits)dilemma’s in het werk.’

‘Er is een integriteitsplatform bij de Staf van de Commandant KMar en een semi-intern integriteitsplatform met (publieke en private) ketenpartners op Schiphol. Daarnaast is er een overleg met opleiders en met adviseurs die gericht zijn op leiderschap en meer. Maar er zijn bijvoorbeeld ook intervisiegroepen van teams die risicovol werk doen en hierover sparren in hun bijeenkomsten. Binnen het ministerie van Defensie is er ook een Centrale Organisatie Integriteit (COID), een Expertisecentrum Ethiek en het Expertisecentrum Leiderschap (ECLD).’

‘We verzorgen geen trainingen of voorlichtingen aan alle medewerkers maar richten ons op leidinggeven, kwetsbare eenheden en netwerken. Het (midden)

management heeft een belangrijke rol in het integriteitsbeleid en is een heel belangrijke samenwerkingspartner. Integriteit begint met de hoogst leidinggevende, daarom is het een mooi en belangrijk symbool dat de commandant van de KMar de portefeuillehouder integriteit is. Een mooi voorbeeld van hoe de commandant van de Koninklijke Marechaussee hier invulling aan geeft, is de manier waarop hij tegenspraak organiseert. Partijen als de Nationale Ombudsman en de Stichting Vluchtelingenwerk worden door hem uitgenodigd om te reflecteren op het werk van de Koninklijke Marechaussee. Onze trainingen zijn altijd op maat en met de leidinggevenden erbij. Ook bij het bespreken van casuïstiek en bij integriteitsonderzoeken, betrekken we altijd de lijn. Daarnaast wordt er steeds vaker gevraagd om begeleide intervisie door een integriteitsadviseur.

Wat leveren al deze netwerken op?

'Sectie integriteit bestaat maar uit een paar mensen en door samen te werken met andere netwerken kunnen we veel gericht onze tijd en energie inzetten. We kunnen door samenwerking gebruik maken van elkaars expertise. Als je alle netwerken samenneemt dan heb je allerlei soorten specialisten bij elkaar, inclusief bijvoorbeeld filosofen, psychologen en zelfs een antropoloog. Je kunt dan bij een incident ook veel gemakkelijker achterhalen wat er onder de oppervlakte aan de hand is en daar gericht op inspelen.' 'Daarnaast maak ik ook deel uit van externe netwerken. Dat is meer voor mijzelf in het kader van mijn professionalisering en om contact te hebben met mensen in een vergelijkbare functie. Netwerken waar ik zelf veel uit haal zijn bijvoorbeeld het Kennisplatform Integriteit Overheid (KIO) en de Dag van de Integriteit, beide georganiseerd door BIOS. Hier kan ik sparren met gelijkgezinden, word ik geprikkeld door ervaringen uit andere organisaties om op een andere manier naar mijn eigen organisatie te kijken.'

'Al sprekenderwijs komen er nog veel meer voorbeelden van voordelen van netwerken bij mij naar boven, bijvoorbeeld de HR collega's helpen met het competentiehandboek (integriteit is bij de KMar een kerncompetentie), de P&O trainers helpen hoe leidinggevenden integriteit in een functioneringsgesprek kunnen bespreken (bijvoorbeeld via STAR methodiek). Of het verzorgen van een Verdiepingscursus Militaire Ethiek (VME) voor instructeurs. Zodat zij nog beter de lessen integriteit/ethiek kunnen geven.'

## TIPS EN DE TOEKOMST

'Als ik drie adviezen zou moeten geven voor collega-integriteitsfunctionarissen zou ik als eerste tip willen noemen dat integriteit van iedereen is en niet alleen van een integriteitsbureau of -functionaris. De lijn is verantwoordelijk en de integriteitsfunctionaris ondersteunt en stimuleert slechts. Het gevaar bestaat dat de lijn de verantwoordelijkheid/actie kan doorschuiven naar een functionaris als een integriteitsfunctionaris teveel naar zich toe trekt. Het is dus belangrijk geen 'integriteitsindustrie' op te zetten en de verantwoordelijkheid te laten waar die hoort. Daarnaast vind ik dat het stimuleren van de integriteit het best gaat als er wordt aangesloten bij de onderwerpen die de kern van het werk raken. Zo kan je een échte bijdrage leveren aan de morele professionaliteit van de medewerkers en de kwaliteit van de taken.'

En een derde advies is dat je moet bouwen aan het persoonlijk contact en het vertrouwen in de organisatie. Dat kost even tijd en er moet aan gewerkt worden. Ik ben inmiddels in de mooie positie dat ik op een diplomatieke manier brutale vragen mag stellen. Ik kan op deze wijze een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de taken van de Koninklijke Marechaussee. Dat is voor mij een belangrijk streven.'

Het jaar 2012, zes jaar na zijn aantreden, was voor Kastelein een evaluatiemoment.

‘Mijn droom voor 2018, als ik weer 6 jaar verder ben?

Ik hoop dat dan integriteit binnen het openbaar bestuur breder wordt beschouwd. Het gaat naast het voorkomen, zorgvuldig afhandelen en het leren van schendingen vooral over het beschermen en stimuleren van de goedwillende medewerker. Het gaat om het maken van de (moreel) juiste keuze.’

*Sacha Spoor is als senior adviseur en onderzoeker verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.  
Contact: [s.spoor@nyenrode.nl](mailto:s.spoor@nyenrode.nl)*

*Edgar Karssing is als universitair hoofddocent Beroeps-ethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.  
Contact: [e.karssing@nyenrode.nl](mailto:e.karssing@nyenrode.nl)*