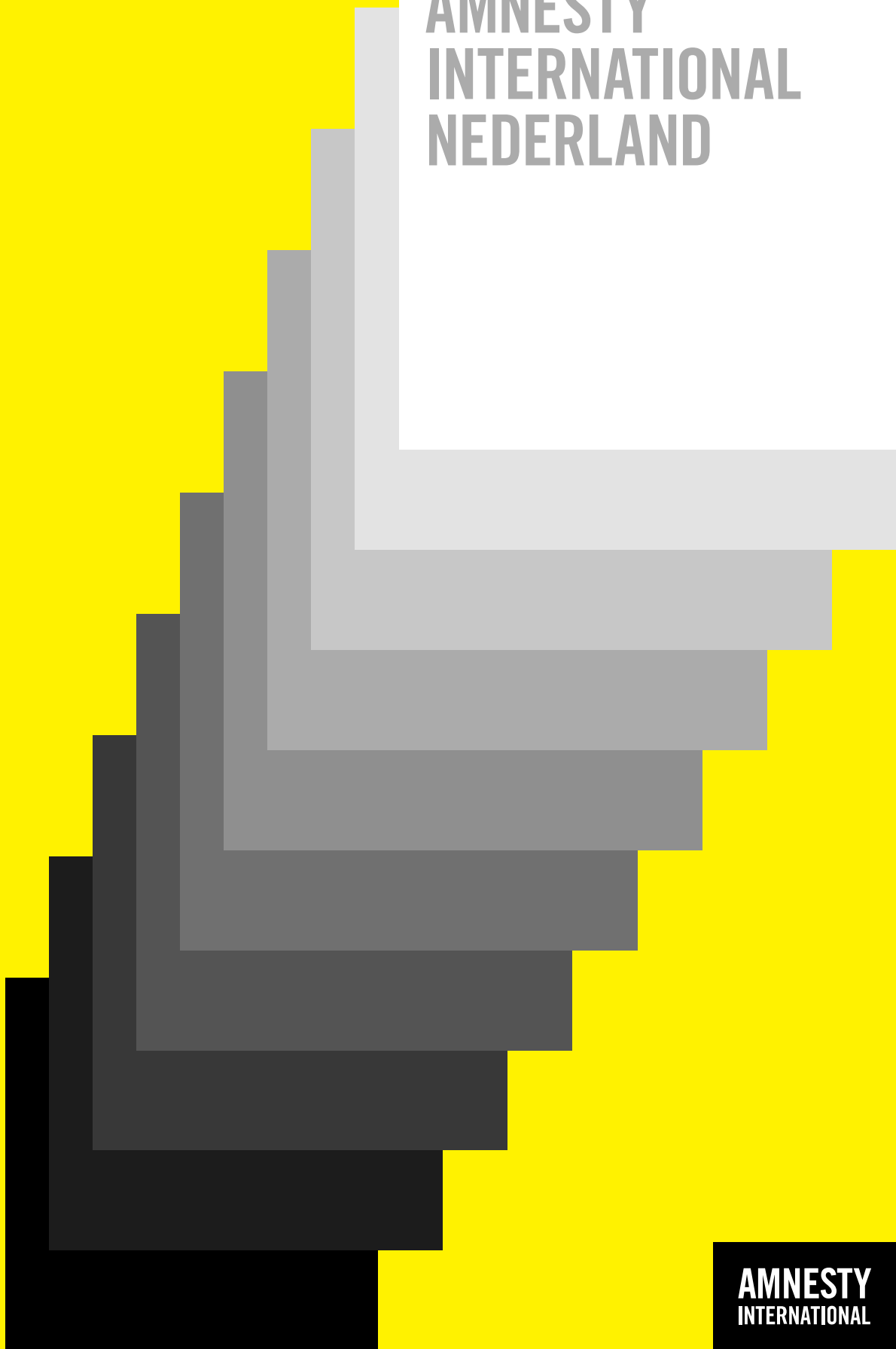


**INTEGRITEITSBELEID**  
AMNESTY  
INTERNATIONAL  
NEDERLAND



**AMNESTY**  
INTERNATIONAL



# Inhoud

<b>1. Amnesty International Nederland en integriteit</b> . . . . .	2
Visie op integriteit . . . . .	2
Een systemische aanpak . . . . .	3
it document . . . . .	3
<b>2. Het integriteitssysteem – twee pijlers</b> . . . . .	4
<b>3. Rollen, mandaten en taken</b> . . . . .	6
<b>4. Waarborgen van integriteit: de twee pijlers belicht</b> . . . . .	8
4.1 De handhavingspraktijk . . . . .	8
4.1.1 Integriteitsschendingen . . . . .	8
4.1.2 Preventie . . . . .	9
4.1.3 Omgaan met (vermoedelijke) schendingen. . . . .	10
4.2 Moreel leerproces . . . . .	12
4.2.1 Morele oordeelsvorming . . . . .	12
4.2.2 Moresprudentie . . . . .	12
<b>5. Communicatie en verantwoording</b> . . . . .	14
5.1 Interne communicatie . . . . .	14
5.2 Externe communicatie . . . . .	14

# 1. Amnesty International Nederland en integriteit

Amnesty International Nederland maakt deel uit van een wereldwijde beweging die opkomt voor de mensenrechten. Het belang van dit werk is enorm en wat we doen raakt burgers over de hele wereld. Wat we vandaag bereiken heeft ook invloed op de rechten van toekomstige generaties. Onze campagnes worden mogelijk gemaakt door onze medewerkers, activisten, vrijwilligers en achterban. Dit grote bereik brengt veel verantwoordelijkheden met zich mee. Onze missie is onze leidraad bij alles wat we doen. Mensenrechten staan centraal in hoe we ons binnen en buiten de organisatie gedragen. We verplichten onszelf om integer te handelen bij alles wat we doen. We streven ernaar een inclusieve organisatie te zijn die haar mensen ondersteunt in de keuzes die ze maken en de acties die ze ondernemen.

Amnesty begrijpt dat integriteit (of integer handelen) niet vanzelfsprekend is. Zelfs als mensen met de beste bedoelingen werken, kunnen er fouten worden gemaakt, kunnen verleidingen ontstaan en kunnen complexe situaties moeilijke morele vragen oproepen – vooral in complexe situaties waar mensenrechten in het geding zijn en waarbij meerdere groepen belanghebbenden sterk betrokken zijn bij de organisatie.

Het managen van integriteit vereist dat de juiste systemen en processen aanwezig zijn die onze mensen beschermen ervoor te zorgen dat onze handelingen integer zijn. Als werkgever hebben wij de verantwoordelijkheid om onze medewerkers en vrijwilligers een veilige, inclusieve en professionele werkomgeving te bieden, waarin ze zo veel mogelijk worden beschermd tegen schade, wangedrag en verleidingen. We moeten onze mensen de middelen geven om de juiste dingen op de juiste manier te doen, en de mogelijkheid bieden om van fouten te leren en voldoende steun te krijgen in moeilijke situaties.

De afgelopen vijf jaar heeft Amnesty International Nederland gestaag gewerkt aan de ontwikkeling van het systeem en procedures voor integriteitsmanagement. Dit beleid beschrijft waar we ons aan hebben gecommitteerd.

Amnesty International streeft naar een wereld waarin iedereen alle rechten geniet die zijn vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en andere internationale mensenrechtendocumenten, zoals verdragen, verklaringen en richtlijnen.

## Visie op integriteit

Integriteit betekent recht doen aan alle mensen die door ons werk worden geraakt. Amnesty Nederland zet zich in om verantwoordelijkheid te nemen voor haar handelingen en integer te werken in alles wat zij doet. Zowel intern in de werkrelatie met bestuur, management, medewerkers, vrijwilligers en leden, als extern in contacten met partnerorganisaties, vertegenwoordigers van overheden, politici en onze doelgroep van mensenrechtenactivisten.

We streven ernaar bij te dragen aan een meer rechtvaardige wereld, niet alleen in onze campagnes en acties, maar ook in onze dagelijkse omgang met elkaar. Wij streven naar inclusie, waardigheid en respect voor mensenrechten, voor iedereen, overal en altijd.

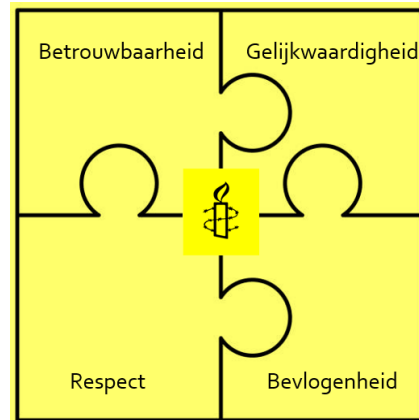
We willen een omgeving creëren waarin het de norm is om onszelf af te vragen: is het integer wat we doen? We stellen beleid en richtlijnen voor onszelf op die ons leiden in de dagelijkse praktijk en we nemen onze verantwoordelijkheid als we fouten maken. Bovenal staan we open voor het leren van onze fouten en het verbeteren van onze manier van werken.

## Sociale norm

Amnesty International Nederland (AINL) wil dat er sprake is van een inclusieve werkomgeving, met een cultuur waarin iedereen veilig is en de ruimte ervaart om zichzelf te zijn, gewaardeerd wordt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden. Dit is onlosmakelijk verbonden met de identiteit, missie en visie van onze organisatie en de waarden die we uitdragen.

In dat kader hebben we in 2023-24 een nieuwe sociale norm ontwikkeld, die richting geeft aan de manier waarop we samenwerken. De sociale norm verwijst naar wat we van elkaar verwachten en naar de bijbehorende gedragspatronen die de interacties, relaties en cultuur van onze organisatie vormgeven. Onze sociale norm is gebaseerd op de kernwaarden van AINL en wordt uitgedrukt in concrete gedragsregels. Ze zijn ook verankerd in onze manier van werken.

Onze kernwaarden geven aan wat belangrijk voor ons is in de manier waarop we onze missie nastreven. De kernwaarden zijn leidend in het formuleren van de gedragscode. Deze regels zijn bedoeld om de *bottom-line* vast te stellen, de minimale gedragsnorm die we van elkaar verwachten.



De sociale norm komt ook praktisch tot leven in de manier waarop we omgaan met besluitvorming en rond moeilijke morele beslissingen waarmee we in ons werk worden geconfronteerd. Het morele leerproces van Amnesty International en de sociale norm worden elkaar versterkende instrumenten, die ervoor zorgen dat we het juiste doen voor alle belanghebbenden.

### Een systemische aanpak

Het organiseren van integriteit vereist gestructureerde en voortdurende aandacht. Ook in organisaties die werken aan een betere en rechtvaardigere wereld en waar het meestal goed gaat wat betreft integriteit.

We moeten onze organisatie zo inrichten dat we recht doen aan alle mensen met wie en voor wie we werken. Dat vereist een systemische aanpak. Daarbij gaat het niet alleen om beleid en procedures, maar ook om mensen met mandaten en expertise. Bovendien betekent een systemische benadering dat integriteit wordt ingebed in de dagelijkse praktijk van de organisatie. Het integriteitssysteem is een lerend systeem, dat na verloop van tijd wordt versterkt en verbeterd. Sterker nog, alleen door het in de praktijk brengen wordt het beter.

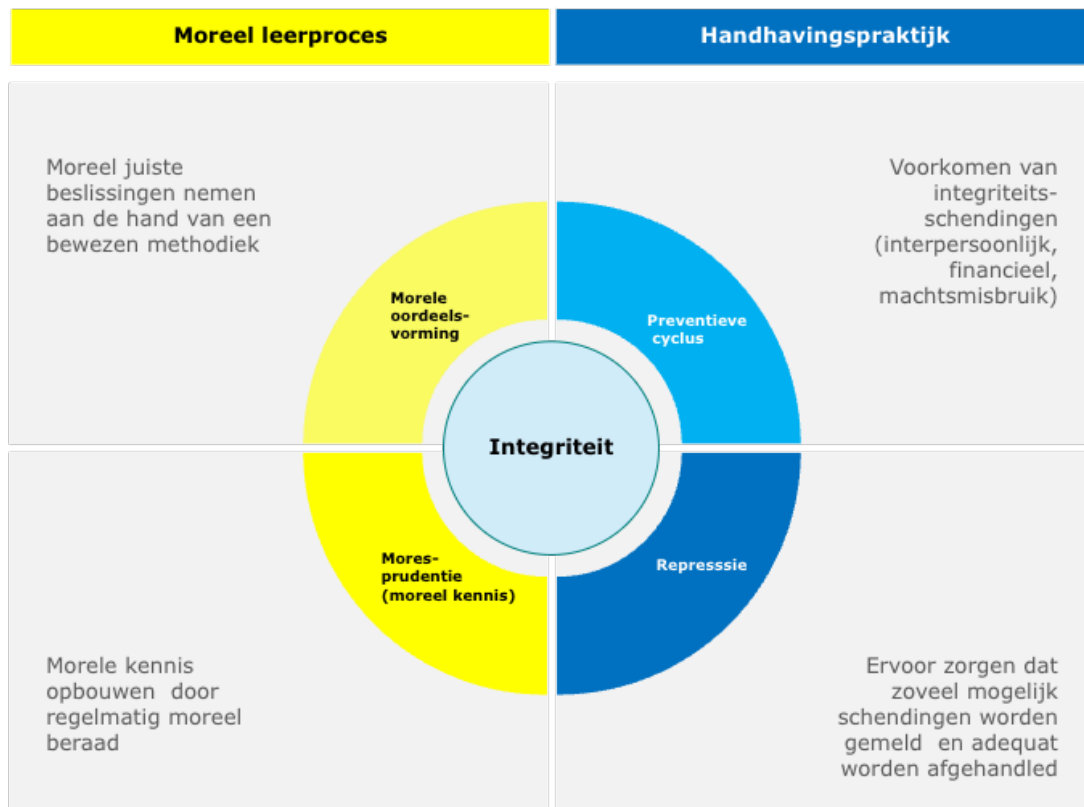
### Dit document

In dit document wordt de basis van het integriteitssysteem, de mandaten en beginselen die daaraan ten grondslag liggen, en de rollen en verantwoordelijkheden binnen dat systeem vastgelegd. Op basis hiervan zijn de verschillende onderdelen van het integriteitssysteem gedefinieerd.

Ten eerste bevat dit document informatie voor degenen die een rol spelen in het integriteitssysteem, onder wie ook het management. Ten tweede is het een bron van informatie voor de medewerkers en vrijwilligers die willen begrijpen hoe Amnesty werkt aan integriteit. Ten slotte kan dit beleid worden gebruikt om informatie te verstrekken aan externe instanties die belang hebben bij het integriteitssysteem, bijvoorbeeld donoren.

## 2. Het integriteitssysteem – twee pijlers

Ons integriteitssysteem rust op twee pijlers. De eerste pijler is een zorgvuldige **handhavingspraktijk**. Hier identificeren we de gedragingen waarvan we zeker weten dat ze een schending zijn van de integriteit van onze organisatie en leggen we ze vast in onze gedragscode. We nemen voldoende maatregelen om deze schendingen zoveel mogelijk te voorkomen (**preventie**). Dit doen we door beleid te ontwikkelen, door te begrijpen waar de risico's op schendingen in onze organisatie bestaan, en door onze werkprocessen zo in te richten of aan te passen dat schendingen zoveel mogelijk worden voorkomen. We zorgen ervoor dat we procedures hebben, zodat onze mensen veilig kunnen rapporteren wanneer ze vermoeden dat er een schending heeft plaatsgevonden. En we committeren ons om elke melding adequaat en proportioneel op te volgen (**repressie**).



De praktijk heeft aangetoond dat, hoewel een handhavingspraktijk (preventie en repressie) essentieel is voor integriteit, het geen garantie is. Er kunnen zich moreel moeilijke situaties voordoen waarin regels met elkaar in tegenspraak zijn, of waarin de regels wel worden nageleefd, maar er toch op de een of andere manier onrecht wordt gedaan. Soms doen zich nieuwe omstandigheden voor waarvoor nog geen regels zijn bedacht. Om hiermee om te gaan hebben we een hulpmiddel nodig om moreel juiste beslissingen te nemen. Door dit instrument regelmatig te gebruiken en toe te passen, bouwen we binnen onze organisatie kennis op over kerndilemma's, leidende principes en waar morele stress of moreel letsel kunnen ontstaan. Dit proces wordt een **moreel leerproces** genoemd en vormt de tweede pijler van ons integriteitssysteem. Het morele leerproces houdt in dat er regelmatig wordt nagedacht over moeilijke beslissingen

waar de rechten en belangen van verschillende 'anderen' geraakt worden. Dit wordt gedaan aan de hand van een vaste methode (moreel **oordeelsvorming**) en dat gevallen worden geanalyseerd en dat er lessen uit worden getrokken (**moresprudentie**).

De beide pijlers van het integriteitssysteem van Amnesty International Nederland bevat worden hieronder toegelicht. De missie, waarden en sociale norm zijn geïntegreerd in de pijlers.

Het integriteitssysteem is ontworpen in overeenstemming met de Handreiking Integriteitssystemen van Goede Doelen Nederland en Partos en is daarmee in lijn met (internationale) *best practices* en de eisen van de Nederlandse toezichthouder goede doelen (CBF).

### 3. Rollen, mandaten en taken

In algemene zin is iedereen verantwoordelijk voor zijn of haar eigen handelen, of dat nu het bestuur is, de directie en afdelingsmanagers of iedere individuele medewerker van Amnesty Nederland (betaalde medewerkers zowel als vrijwilligers). Iedereen draagt bij aan de integriteit van de organisatie. De eindverantwoordelijkheid voor het integriteitssysteem ligt echter bij het management (de directeur en het managementteam).

De volgende rollen, mandaten en taken zijn aan verschillende partijen toegewezen, met als doel het goed functioneren van het integriteitssysteem.

- ▶ De **directeur**, als hoogste manager, is eindverantwoordelijk voor het integriteitssysteem en voor alle kwesties met betrekking tot integriteit. Bij integriteitskwesties handelt de directeur op (gevraagd en ongevraagd) professioneel en onafhankelijk advies van de integriteitsfunctionaris, en waar nodig op dat van andere specialisten (zoals juridische zaken, arbeidsrecht, financiën). De directeur mandateert de verschillende partijen voor de uitvoering van onderdelen van het integriteitssysteem. De directeur is het bevoegde gezag in casussen van vermoedelijke schendingen en kan, indien van toepassing, ervoor kiezen deze taak per casus aan een afdelingsmanager te delegeren. De directeur kan ook meldingen ontvangen en zal deze doorverwijzen naar de integriteitsfunctionaris.
- ▶ Het **managementteam** (MT, directeur en afdelingsmanagers) dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het naleven van het integriteitsbeleid en voor het verankeren van integriteit binnen hun teams. Wanneer een zaak bij de integriteitsfunctionaris terechtkomt, wordt de betreffende manager voldoende geïnformeerd over de zaak en de gevolgde procedure.
- ▶ **Afdelingsmanagers** zijn verantwoordelijk voor het bekendmaken en naleven van het integriteitsbeleid binnen hun eigen afdeling. Ze moeten erop toezien dat hun teams zich houden aan de gedragscode en het daarmee samenhangende beleid en procedures, dat zij meldingen van vermoedelijke schendingen ontvangen en doorverwijzen naar de integriteitsfunctionaris, en dat zij regelmatig moreel beraad met hun teams organiseren. De afdelingsmanagers functioneren ook als mogelijk meldpunt voor hun eigen teams (zie meldprocedure), en zal casussen doorverwijzen naar de integriteitsfunctionaris.
- ▶ De **integriteitsfunctionaris** van Amnesty Nederland is gemandateerd door de directeur en geeft gevraagd en ongevraagd advies. De onafhankelijkheid van de integriteitsfunctionaris wordt beschermd door de manier waarop de positie is ingericht. De integriteitsfunctionaris rapporteert aan de directeur en heeft een directe lijn naar het bestuur in gevallen waarin zij het niet eens zijn met de beslissing van de directeur of het gedelegeerde MT-lid (of wanneer een melding de directeur betreft). De integriteitsfunctionaris kan niet uit de organisatie worden verwijderd zonder toestemming van het bestuur.
- ▶ Hierdoor kan de integriteitsfunctionaris de directeur of het MT-lid onafhankelijk en professioneel advies geven over integriteitskwesties. Dit beschermt de directeur of het MT-lid op hun beurt tegen het nemen van beslissingen die (al dan niet bewust) niet in lijn zijn met het beleid en de procedures die ervoor zorgen dat we rechtvaardig handelen.

- ▶ De integriteitsfunctionaris heeft de taak het integriteitssysteem te implementeren en onderhouden, functioneert als meldpunt, heeft de bevoegdheid om onderzoek te (laten) doen naar vermoedelijke integriteitsschendingen en stelt rapportages op voor de directeur. De integriteitsfunctionaris is verantwoordelijk voor de organisatie van risicoanalyses en het uiteindelijke (her)ontwerp van werkprocessen om risico's te beperken (in samenwerking met interne specialisten). De integriteitsfunctionaris kan ook worden gevraagd om moreel beraad te organiseren en faciliteren. Daarbij hoort de verantwoordelijkheid voor het beheren van het archief van casussen, dat wordt geanalyseerd om morele kennis te produceren (moresprudentie).
- ▶ De **vertrouwenspersoon** is een voorportaal voor het meldsysteem. De vertrouwenspersoon kan gesprekspartner zijn voor degene die overweegt melding van een vermoeden van integriteitsschending te doen, om de verschillende opties binnen het meldingssysteem te bespreken. De vertrouwenspersoon functioneert *niet* als meldpunt (zie meldprocedure). De vertrouwenspersoon functioneert ook niet als bemiddelaar/mediator. Gesprekken met de vertrouwenspersoon zijn volstrekt vertrouwelijk (met uitzondering van specifieke strafrechtelijke incidenten). Amnesty heeft voor gekozen om de functie van vertrouwenspersoon(en) extern te maken. De rol van de vertrouwenspersoon en zijn of haar onafhankelijkheid worden contractueel en (gedeeltelijk) wettelijk beschermd.

Amnesty zal altijd minstens één vertrouwenspersoon beschikbaar hebben, en indien mogelijk twee of drie. We doen dit om de gesprekspartner een keuze te bieden.

(Zie contactgegevens: [LINK](#))

- ▶ Verschillende **interne specialisten** (bijvoorbeeld HR-functionaris, controller) ondersteunen de integriteitsfunctionaris bij de implementatie van het integriteitssysteem, bijvoorbeeld met juridisch of arbeidsrechtelijk advies of financiële informatie en vaardigheden.
- ▶ **Het bestuur** van Amnesty Nederland is verantwoordelijk voor het toezicht op het systeem. Het bestuur krijgt zijn mandaat van de ledenraad. Het bestuur treedt alleen op in gevallen waarin de directeur beschuldigd is of zijn of haar normale functie niet kan vervullen. Bovendien kan het bestuur als arbiter optreden in gevallen waarin de integriteitsfunctionaris en de directeur het niet eens kunnen worden.<sup>1</sup>
- ▶ De **ledenraad** van Amnesty Nederland geeft het mandaat aan het bestuur om de vereniging te besturen. De ledenraad speelt daarom geen directe rol in het integriteitssysteem, maar vertrouwt deze rol toe aan het bestuur, die op zijn beurt de directeur belast met de verantwoordelijkheid voor de integriteit van de organisatie.

### Functiebeschrijvingen

Zie bijlagen voor volledig functiebeschrijvingen van de integriteitsfunctionaris en de vertrouwenspersoon.

<sup>1</sup> In gevallen waarin de directeur en het bestuur het niet eens kunnen worden is er geen hogere macht die in staat is om het bevoegd gezag te zijn. In dergelijke uitzonderlijke gevallen zou er moeten worden bemiddeld of mogelijk worden geëscaleerd buiten de organisatie, waarschijnlijk naar een kantonrechter (arbeidsrechter).

## 4. Waarborgen van integriteit: de twee pijlers belicht

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 heeft het integriteitssysteem twee belangrijke pijlers: de handhavingspraktijk en het morele leerproces. Hier worden deze pijlers en hun onderdelen in meer detail beschreven.

### 4.1 De handhavingspraktijk

Het doel van de handhavingspraktijk is vast te stellen welke handelingen en gedragingen Amnesty International Nederland als schendingen van haar integriteit aanmerkt, en vervolgens zoveel mogelijk te voorkomen dat die schendingen zich voordoen. Ook is het doel om adequaat te handelen in situaties waarin dergelijke schendingen zich toch voordoen.

De handhavingspraktijk draait in de kern om het beschermen van belanghebbenden. Dat betekent niet alleen hen beschermen tegen moedwillige schendingen. De ervaring leert dat de meeste integriteitsschendingen niet plaatsvinden uit kwade wil, maar door toe te geven aan verleidingen, door fouten te maken of door een gebrek aan kennis of bewustzijn. Als het gaat om preventie betekent dit dat de verantwoordelijkheid niet alleen bij de individuele medewerker of vrijwilliger ligt, maar ook bij de organisatie, en wel door verleidingen weg te nemen of te verminderen, het bewustzijn te vergroten en fouten te voorkomen. En zelfs als iemand een grens overschrijdt, opzettelijk of onopzettelijk, moet hij of zij nog steeds op een rechtvaardige en proportionele manier worden behandeld.

Deze pijler bestaat uit twee sub-delen: preventie en repressie. De gedragscode stelt vast wat beschouwd wordt als een integriteitsschending en legt de basis voor beide sub-delen.

De sociale norm (betrouwbaarheid, respect, bevlogenheid en gelijkwaardigheid) geeft hier richting, zowel in het voorkomen van integriteitsschendingen als in de manier waarop wij omgaan met schendingen.

#### 4.1.1 Integriteitsschendingen

Hieronder volgt een overzicht van handelingen die Amnesty International Nederland heeft geïdentificeerd als integriteitsschendingen. De genoemde schendingen worden nader omschreven in de gedragscode.



<b>Integriteitsschendingen*</b>	
<b>1. Interpersoonlijke schendingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seksuele schendingen (seksuele intimidatie, uitbuiting en misbruik)</li> <li>- Fysieke en/of (non-)verbale intimidatie, bedreiging en/of geweld</li> <li>- Pesten, saboteren, buitensluiten en/of vernederen</li> <li>- Uitsluiting en discriminatie</li> </ul>
<b>2. Misbruik van middelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diefstal</li> <li>- Fraude</li> <li>- Verwijtbare verspilling</li> <li>- Misbruik van door de organisatie ter beschikking gestelde goederen of diensten</li> <li>- Lekken van vertrouwelijk informatie</li> </ul>
<b>3. Misbruik van macht (positie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corruptie (omkoping en afpersing)</li> <li>- Belangenverstrengeling en partijdigheid</li> <li>- Chantage</li> <li>- Vriendjespolitiek (iemand onterecht bevoordelen ten koste van anderen)</li> </ul>
<b>4. Professionele schendingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwijtbare nalatigheid</li> </ul>

\* Waar het gaat om gedragingen die naar maatstaven van het Nederlandse recht strafbaar en/of verboden zijn vinden deze hun definitie en begrenzing in de Nederlandse wet. In het Wetboek van Strafrecht (bijvoorbeeld misdrijven tegen de zeden onder titel XIV) en het verbod op (seksuele) intimidatie in de Algemene wet gelijke behandeling.

De bovengenoemde schendingen worden nader omschreven in de desbetreffende gedragscode en beleidstukken. Daar wordt ook uitgelegd welke procedures er zijn om dergelijke schendingen te voorkomen.

#### 4.1.2 Preventie

Amnesty Nederland streeft ernaar integriteitsschendingen zoveel mogelijk te voorkomen door verschillende preventieve maatregelen:

- **Het opzetten van een gedragscode en preventief beleid**  
Het vaststellen wat er beschouwd wordt als een integriteitsschending. In de gedragscode wordt expliciet uitgelegd welke handelingen binnen de organisatie als integriteitsschending worden beschouwd en niet geoorloofd zijn. (LINK)
- **Kennis en handelingsvaardigheden**  
Een belangrijk onderdeel van preventie is ervoor zorgen dat iedereen weet en begrijpt wat er van hem of haar wordt verwacht als het gaat om integer werken. Dit betekent niet alleen bewustmaking van de regels en procedures, maar ook onszelf uitrusten met de kennis en vaardigheden om om te gaan met situaties waarin integriteit op het spel staat (het zelfkritisch vermogen). Hierbij hoort ook het regulier communiceren over de gedragscode en het daaruit volgende beleid, door middel van coaching, workshops en teamgesprekken. Alle medewerkers lezen en tekenen de gedragscode bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst of vrijwilligersovereenkomst. Binnen teams wordt regelmatig aandacht besteed aan de gedragscode, onder leiding van afdelingsmanagers.
- **Preventief beleid**  
Er wordt beleid ontwikkeld dat precies beschrijft hoe we schendingen voorkomen. In deze documenten identificeren we werkprocessen en procedures die de preventieve maatregelen vormen. (Denk bijvoorbeeld aan procedures voor onkostendeclaraties - dit is een van de vele maatregelen om financiële overtredingen te voorkomen. Of het wervingsbeleid, waarin maatregelen ter voorkoming van discriminatie zijn geïntegreerd).
- **Risicoanalyse en beheersing**  
Hoewel we al veel weten over waar overtredingen kunnen plaatsvinden en we al veel preventieve maatregelen hebben genomen, zijn er altijd blinde vlekken: risico's in onze manier van werken die we niet direct zien. Soms verandert de context, waardoor de maatregelen niet meer geschikt of toereikend zijn. (Bijvoorbeeld, als het team groeit, er komt nieuwe financiering, of nieuwe partners zijn betrokken.) Om schendingen te blijven voorkomen is het van belang om te weten waar de risico's voor verschillende schendingen liggen. Omdat de werkprocessen en de context in de loop van de tijd veranderen, is het noodzakelijk om regelmatig te beoordelen waar risico's bestaan, om ze zodoende te kunnen managen. Een risicoanalyse van mogelijke integriteitsrisico's en het instellen van maatregelen om deze te verminderen moet minimaal één keer per twee jaar plaatsvinden. Op basis van de risicoanalyse worden er aanbevelingen gedaan voor het verbeteren van de inrichting van processen, business controls en trainingen van medewerkers en leidinggevenden. Dit proces is cyclisch: risico's worden geïdentificeerd, werkprocessen worden aangepast om die risico's te voorkomen en worden vervolgens in de praktijk gebracht. Er ontstaat een nieuwe manier van werken, waarbij ook de risico's opnieuw worden geanalyseerd.

### 4.1.3 Omgaan met (vermoedelijke) schendingen

#### Meldsysteem

Amnesty International Nederland wil een omgeving creëren waarin mensen zich veilig kunnen uitspreken over (vermoedens van) integriteitschendingen. Door meldingen mogelijk te maken is de organisatie in staat de passende actie te ondernemen, krijgt ze inzicht in integriteitsrisico's en kan ze de nodige schadebeperking en hulp aanbieden aan de betrokkenen. Amnesty Nederland wil medewerkers stimuleren om (vermoedelijke) integriteitsschendingen te melden en melders voldoende beschermen. Dat vereist een duidelijke procedure voor meldingen, toegang tot informatie, toegankelijke meldpunten en een centrale plek waar meldingen professioneel en volgens vaste protocollen kunnen worden afgehandeld.

Amnesty heeft hiervoor een meldsysteem opgezet met drie mogelijke meldpunten en beschikbaarheid van vertrouwenspersonen. De werkwijze en de rol van deze personen daarin staan beschreven in de meldprocedure. (LINK)

#### Oriënterende fase en opvolgingsadvies

Als een melding binnenkomt bij de integriteitsfunctionaris (via een van de drie kanalen; zie meldprocedure) zal in eerste instantie een triage plaatsvinden. In de triagefase bevestigt de integriteitsfunctionaris of de melding al dan niet betrekking heeft op een mogelijke integriteitskwestie, of op iets anders dat een optreden van een andere instantie vereist (bijvoorbeeld een arbeidsconflict dat door HR moet worden behandeld). Amnesty vindt het belangrijk dat er een cultuur is waarin medewerkers fouten mogen maken en deze ook veilig kunnen delen met collega's en leidinggevendenden. Doel daarvan is om van elkaar te leren en elkaar te kunnen ondersteunen. In het geval van een functionerings- of beoordelingsfout zal de integriteitsfunctionaris daarom adviseren om afspraken te maken op het gebied van leren en repareren, bijvoorbeeld door dit aan te kaarten in functioneringsgesprekken; of een plan te maken hoe dit in het vervolg te voorkomen, inclusief mogelijke ondersteunende functionerings- en ontwikkelmaatregelen zoals coaching of mediation; of een plan te maken voor herstel.

Als wordt bevestigd dat de melding betrekking heeft op een mogelijke integriteitskwestie, voert de integriteitsfunctionaris een vooronderzoek uit om te bepalen wat de meest passende opvolging is. De procedure voor deze is beschreven in het protocol voor opvolging van meldingen. Aan de beslisser (meestal de directeur) wordt advies over de opvolging gegeven.

Dit advies is volledig afhankelijk van de casus. Enkele opties voor opvolging zijn:

- een gesprek aangaan met de betreffende persoon(en);
- hulpverlening aan het slachtoffer;
- herstelrecht (*restorative justice*) of andere herstellende maatregelen;
- risicoanalyse met als doel te voorkomen dat dergelijk schendingen in de toekomst kunnen gebeuren;
- disciplinair onderzoek (onderzoek dat bepaalt of disciplinaire maatregelen nodig zijn);
- afsluiting zonder verdere maatregelen;
- aangifte doen wanneer er sprake is van volgens de wet strafbare handelingen.

In principe zal de directeur het advies van de integriteitsfunctionaris opvolgen, tenzij er gegronde redenen zijn om dat niet te doen. In dat geval moet de reden om af te wijken van dit advies schriftelijk worden vastgelegd in het dossier. Er is een mogelijkheid om extra expertise in te schakelen voor de opvolging, indien nodig.

### **Disciplinair onderzoek naar mogelijke integriteitsschendingen**

In geval dat dit advies de aanbeveling bevat om een disciplinair onderzoek te doen, zal het advies ook een indicatie geven van een opdracht aan de (interne of externe) onderzoeker, indien van toepassing een budget, en de formulering van de onderzoeksvragen.

Een disciplinair onderzoek wordt uitgevoerd op basis van het onderzoeksprotocol dat de bevoegdheden van de onderzoeker vastlegt en de rechten van alle betrokkenen beschermt. Het protocol waarborgt een eerlijk proces en voldoende bescherming van alle betrokken partijen. Uiteindelijk worden de onderzoeksresultaten beoordeeld door de integriteitsfunctionaris en de directeur.

### **Sanctionering**

Als een disciplinair onderzoek aantoont dat een integriteitsschending is begaan en dat disciplinaire maatregelen nodig zijn, wordt door de integriteitsfunctionaris een advies opgesteld voor een passende sanctie. De beslissing over wat een passende/proportionele straf is zal altijd genomen worden na het inwinnen van extern juridisch advies. Er wordt rekening gehouden met de jurisprudentie om tot een proportionele en consequente strafmaat te komen.

Amnesty Nederland hanteert daarbij een spectrum van mogelijke straffen voor elke categorie integriteitsschendingen. Zo'n spectrum van mogelijke straffen zal lopen van geen straf tot en met ontslag, met andere mogelijke maatregelen daartussen, waaronder mondelinge en schriftelijke waarschuwingen, verplichte training en coaching, of andere maatregelen passend bij de integriteitsschending.

De directeur neemt het uiteindelijke besluit over het eventueel opleggen van straf.

### **Alternatieve opvolging**

Amnesty Nederland stelt ook de opties voor bemiddeling en herstelrecht (*restorative justice*) ter beschikking als de betrokken partijen daarom verzoeken.

Naast het advies over sanctionering zal de integriteitsfunctionaris een voorstel doen voor aanvullende en/of alternatieve maatregelen, zoals recht doen aan het slachtoffer door expliciete erkenning van de integriteitsschending door de organisatie en dader, hulpverlening aan het slachtoffer, eventueel een schadevergoeding door de organisatie, *mediation* wanneer dader en slachtoffer beiden in de organisatie blijven, verplichte training voor de dader, herstelmaatregelen om een team te ondersteunen met het doorgaan van de dagelijkse werk, etc.

De directeur neemt het uiteindelijke besluit over aanvullende maatregelen.

## **4.2 Moreel leerproces**

Zoals hierboven beschreven draait het integriteitssysteem niet alleen om handhaving, het volgen van regels en richtlijnen en het nemen van maatregelen wanneer deze niet worden gevolgd. Iedereen, in alle organisaties, neemt beslissingen die een morele component hebben. Meestal zijn dat eenvoudige beslissingen. Onze eigen intuïtie kan ons hierin goed leiden. Maar soms zijn deze beslissingen complexer. Misschien spreken regels elkaar tegen. Of zijn er geen duidelijke richtlijnen beschikbaar. Soms zegt het beleid ons iets te doen waarvan we denken dat het niet rechtvaardig kan zijn. In die situaties hebben we een instrument nodig om ons door morele dilemma's heen te leiden en een manier om van deze situaties te leren, zodat we er in

de toekomst beter op voorbereid zijn. Hiertoe heeft Amnesty Nederland een moreel leerproces ingericht.

Het morele leerproces is een belangrijk onderdeel van de naleving van onze sociale norm. We hebben onszelf verplicht om consistent en transparant te zijn over ons besluitvormingsproces en om beslissingen te nemen op basis van feiten. We laten ons hierin leiden door onze kernwaarden: gelijkwaardigheid, betrouwbaarheid, bevoegdheid en respect.

We nemen alle perspectieven in overweging en maken een zorgvuldige afweging op basis van rechten en belangen. We nemen verantwoordelijkheid voor onze beslissingen en de acties die daaruit voortvloeien. We staan onszelf toe (en verplichten onszelf) om van fouten te leren.

#### 4.2.1 Moreel oordeelsvorming

Het morele leerproces bestaat uit morele beraden, waarbij moreel lastige beslissingen kunnen worden onderzocht aan de hand van een vaste morele-oordeelsvorming-methodiek. De kern van de methode is dat er voldoende rekening wordt gehouden met de rechten en belangen van iedereen die bij een beslissing betrokken is. De methode voor morele oordeelsvorming zorgt ervoor dat alle argumenten in een bepaalde beslissing eerlijk en gelijkwaardig worden afgewogen. Het moedigt aan om rekening te houden met alle noodzakelijke perspectieven. De methode voor morele oordeelsvorming en het format van het morele beraad zijn per definitie inclusief. Alle argumenten tellen en worden afgewogen aan de hand van dezelfde maatstaf: wat is in deze specifieke situatie rechtvaardig?

Het doel van het morele leerproces is dat er zo min mogelijk moreel verkeerde beslissingen worden genomen, dat de kerndilemma's van de organisatie worden herkend, dat de morele stress van medewerkers wordt verkleind en dat moreel letsel wordt voorkomen.

Ter ondersteuning van het morele leerproces zijn alle medewerkers getraind in morele oordeelsvorming. De integriteitsfunctionaris is opgeleid tot begeleider van moreel beraad.

#### 4.2.2 Morele kennis (moresprudentie)

Morele kennis is de kennis die voortkomt uit moreel beraden. Door dit regelmatig te doen, de uitkomsten ervan te archiveren en het archief regelmatig te analyseren, kan de organisatie inzicht krijgen in kerndilemma's en de beginselen die hierbij een rol spelen. Deze morele kennis maakt het mogelijk dat de organisatie haar missie beschermt en zorgt ervoor dat ze niet alleen in overeenstemming met de regels handelt, maar dat ook op een rechtvaardig manier doet.

Morele oordeelsvorming en de daaruit voortkomende morele kennis (moresprudentie) kan ook fungeren als een vroegtijdig waarschuwingssysteem voor mogelijk *mission drift* en *mission overdrive*. Het morele leerproces ondersteunt ook specifieke initiatieven en thema's wanneer er geen duidelijke integriteitsschending is begaan door een persoon, maar er wel een indicatie van



onrecht is. Denk bijvoorbeeld aan inclusie en het tegengaan van gestructureerde discriminatie.

Moreel beraden kan reflectief zijn over reeds genomen beslissingen (om van te leren of om recht te zetten), of het kan worden gebruikt om te helpen bij nog te nemen beslissingen. Morele beraden moeten regelmatig worden gehouden om het systeem op te bouwen en vaardigheden te ontwikkelen, maar kunnen ook ad hoc worden gedaan als dat nodig is.

Door het vastleggen van de casuïstiek vanuit het moreel beraad in verslagen en het verzamelen daarvan, wordt de basis gelegd voor moresprudentie (richtinggevende en corrigerende morele kennis). Moresprudentie omvat onder andere:

– **Sociale norm**

Ook wel bekend als een waardencontract. De sociale norm verwijst naar verwachtingen van elkaar en de bijbehorende gedragspatronen die de interacties, relaties en cultuur van onze organisatie vormgeven. De sociale norm is gebaseerd op de kernwaarden van AINL en wordt uitgedrukt in concrete gedragsregels.

– **De gedragscode**

Deze definieert schendingen en kan worden aangescherpt door de morele kennis die voortkomt uit moreel beraad.

– **Kerndilemma's**

Dit zijn regelmatig terugkerende beslissingen waarbij specifieke richtinggevende beginselen van de organisatie (of van de samenleving) tegenover elkaar blijken te staan. Deze kerndilemma's kunnen duidelijk maken op welke gronden wat de doorslag moet geven in verschillende gevallen.

– **Morele gevaren van 'mission drift' en 'mission overdrive'** Mission drift is de situatie waarin medewerkers binnen een organisatie afdrijven of verdreven worden van de missie en de kerntaak. Mission drift betekent dat beslissingen van de organisatie herhaaldelijk afwijken van de missie en de leidende beginselen. Mission overdrive verwijst naar gevallen waarin de missie van een organisatie in die mate prioriteit krijgt dat daardoor bepaalde andere belangen, met inbegrip van de rechten van anderen, terzijde worden geschoven. Alle organisaties lopen het risico van mission overdrive. Bij waarde gedreven organisaties kan het moeilijker te herkennen zijn omdat de missie zelf vaak gericht is op gerechtigheid. Dat kan leiden tot onvoldoende oog voor de belangen en rechten van anderen, een soort tunnelvisie.

Er is ook beleid en een actieplan ontwikkeld voor het inrichten van het morele leerproces.

## 5. Communicatie en verantwoording

Goede communicatie over integriteit en het integriteitssysteem is essentieel. Medewerkers moeten weten wat er van hen wordt verwacht en waar ze terecht kunnen voor advies of meldingen. Er is een communicatieprotocol opgesteld voor zowel interne als externe communicatie.

### 5.1 Interne communicatie

Amnesty Nederland publiceert informatie over haar integriteitsbeleid op de website en op het intranet.

Communicatie over de gedragscode en de bijbehorende beleidsregels en procedures is de verantwoordelijkheid van het management. Zij worden ondersteund door de integriteitsfunctionaris om een nauwkeurige en regelmatige communicatie te waarborgen.

Met betrekking tot incidenten of meldingen zal de integriteitsfunctionaris de directeur (of het gedelegeerde MT-lid) van geval tot geval adviseren over wat, indien van toepassing, intern kan en moet worden gecommuniceerd. Hierbij worden de rechten van de betrokkenen altijd zorgvuldig tegen elkaar afgewogen. We streven naar transparantie over de processen en procedures en beschermen tegelijkertijd de vertrouwelijkheid.

### 5.2 Externe communicatie

Vanwege de aard van ons werk zijn we actief in openbare omgevingen en hebben we contact met veel stakeholders buiten ons kantoor en onze organisatie. Onze gedragscode is ook hier van toepassing. Overal waar we werken willen we aanspreekbaar zijn op ons handelen. Amnesty Nederland maakt haar gedragscode en meldingsprocedures openbaar en accepteert meldingen over mogelijke integriteitskwesaties van buitenaf.

Amnesty Nederland verantwoordt zich extern en geeft daarbij informatie over:

- het integriteitsbeleid van Amnesty Nederland en een reflectie daarop;
- het aantal en de aard van de meldingen van integriteitsschendingen en de afhandeling daarvan.

Net als bij interne communicatie over incidenten en meldingen volgen we het communicatieprotocol en maken we altijd een zorgvuldige afweging tussen de rechten van degenen die betrokken zijn bij een zaak, wanneer we beslissen of en hoe we er publiekelijk over communiceren. Er zal altijd een goed evenwicht zijn tussen de transparantie van het proces en de vertrouwelijkheid van persoonlijke informatie.