



Ministerie van Defensie

Jaarverslag Integriteit Defensie 2024



Voorwoord SG

De wereld om ons heen is onvoorspelbaar en de dreigingen voor ons eigen grondgebied en dat van onze NAVO-bondgenoten nemen toe. Van de hernieuwde militaire spanningen in Oost-Europa, vooral met Rusland, tot de voortdurende instabiliteit in het Midden-Oosten en de opkomst van geopolitieke rivaliteit tussen grootmachten zoals China, die invloed uitoefenen op de wereldwijde machtsverhoudingen. Ook de dreiging van cyberaanvallen en hybride oorlogvoering groeit. Dit zet de NAVO onder druk, en de veiligheid van Nederland en onze bondgenoten staat op het spel. Tegelijkertijd zorgt de onzekerheid over de Amerikaanse NAVO-bijdrage voor zorgen in Nederland en Europa: uitspraken over het mogelijk terugschroeven van militaire steun of het ter discussie stellen van de collectieve verdediging zetten de alliantie verder onder druk.

Om deze bedreigingen het hoofd te bieden, moeten we zorgen voor een geloofwaardige afschrikking, gebaseerd op zowel militaire paraatheid als maatschappelijke weerbaarheid. Dit betekent prioriteit op hoofdtak 1 in alles wat we doen, zodat we snel gereed zijn. Defensie vraagt veel van haar mensen: het werk is intensief en de opdracht groot. Daarom is het van belang dat we, ook onder hoge druk, oog houden voor elkaar.

Geloofwaardige afschrikking draait niet alleen om macht, maar ook om vertrouwen: het vertrouwen dat we ons werk met integriteit uitvoeren, zowel binnen de organisatie als richting de samenleving en bondgenoten. Veiligheid en integriteit zijn niet slechts woorden bij Defensie; ze zijn de hoekstenen van ons werk. Als organisatie dragen we niet alleen de verantwoordelijkheid voor de bescherming van Nederland, maar ook voor het vertrouwen van onze samenleving. Dit vertrouwen wordt niet alleen gewaarborgd door onze professionaliteit, maar door hoe we ons werk uitvoeren, met respect voor de hoogste normen van integriteit.

Het succes van bescherming hangt sterk af van hoe integer we handelen. Integriteit zorgt ervoor dat we in elke situatie het juiste doen, zelfs als niemand kijkt.

Leiderschap speelt hierin een sleutelrol. Zoals Obama het krachtig verwoordde: "Empowering others is the best way to lead." Leiders moeten niet alleen het goede voorbeeld geven, maar ook zorgen voor een cultuur waarin integriteit vanzelfsprekend is. Ze moeten een sfeer creëren waarin openheid en eerlijkheid mogelijk zijn, zodat medewerkers zich gesteund voelen om altijd het juiste te doen, ook als het moeilijk is. Zo versterken we niet alleen de veiligheid, maar ook de onderlinge samenwerking en de effectiviteit van onze operaties.

Want uiteindelijk, als integriteit gewaarborgd is, ontstaat er een sfeer waarin we elkaar kunnen vertrouwen en waarin iedereen zich maximaal inzet voor de missie. Dat maakt ons niet alleen sterker als organisatie, maar ook effectiever in alles wat we doen. Sfeer is gevechtskracht: door een cultuur van integriteit en vertrouwen, leggen we de basis voor een Defensie die niet alleen sterk is in wat ze doet, maar ook betrouwbaar en effectief in alles wat ze onderneemt.

Maarten Schurink

Secretaris-generaal Ministerie van Defensie



Inleiding

Integriteit bij Defensie houdt in: het moreel juist oordelen, beslissen en handelen, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen. De Gedragscode Defensie is het fundament om in te schatten wanneer er sprake is van moreel juist handelen. Veiligheid, verantwoordelijkheid, verbondenheid en vertrouwen zijn daarmee intrinsieke waarden van ons integriteitsbeleid.

Het integriteitsbeleid van Defensie is opgebouwd uit de drie velden 'Bevorderen, bewaken en beschouwen'. Hierbij gaat het om het bevorderen van gewenst gedrag, het bewaken van normen, waarden en grenzen en

het beschouwen van wat goed gaat en wat beter kan. Met het Jaarverslag Integriteit Defensie geven wij weer wat er het afgelopen jaar binnen deze drie velden heeft plaatsgevonden en wat wij hiervan leren voor de toekomst.

Het huidige integriteitsbeleid van Defensie is op 7 juli 2022 vastgesteld. Dit was destijds het sluitstuk van een uitgebreide herziening van het voorgaande beleid en het bijbehorende integriteitsstelsel. Sinds de vaststelling zijn er verschillende tussentijdse evaluaties en actualisaties uitgevoerd. In 2025 is gestart met een algehele evaluatie van het integriteitsbeleid zodat dit medio 2026 geactualiseerd is.



Plan – Do – Check – Act

In het Jaarverslag Integriteit Defensie 2023 (JID2023) is een viertal onderwerpen benoemd waar Defensie in 2024 verbetering op wilde behalen. Hieronder is de voortgang per onderwerp beschreven.

Verduidelijking samenhang begrippen

In de eerste helft van 2024 is een multidisciplinair team met alle zeven defensieonderdelen in gesprek gegaan om de samenhang tussen een aantal begrippen te bespreken. Dit team bestond uit specialisten van het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG), de coördinatoren vertrouwenspersonen, beleidsadviseurs van de Directie Veiligheid en adviseurs van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID). Het doel van deze gesprekken was om met elkaar meer duidelijkheid te krijgen over hoe wij binnen Defensie kijken naar (de samenhang tussen) thema's als sociale veiligheid, integriteit, psychosociale arbeidsbelasting, diversiteit en inclusiviteit en psychologische veiligheid.

Er is gebleken dat er vanuit verschillende perspectieven en achtergronden naar deze thema's wordt gekeken, waardoor het soms lastig is om één gezamenlijk standpunt over de definitie, afbakening en samenwerking te onderkennen. Wel is duidelijk geworden dat de samenhang en overlap tussen de thema's herkend wordt, waardoor het beter mogelijk wordt om multidisciplinair op te treden en commandanten integraal te adviseren. Om dit verder te ontwikkelen zijn er nog verbeteringen nodig, waaronder op het gebied van de inrichting van de organisatie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een duidelijke belegging van sociale veiligheid en integriteit bij de veiligheidsafdelingen van Defensie en het effectiever maken van het (beleids-) Sociaal Medisch Team.

Versterken multidisciplinaire samenwerking

Vorig jaar is in het JID2023 geconstateerd dat er vaker en beter multidisciplinair samengewerkt moet worden. Hierbij werd een aantal goede voorbeelden gegeven, die ook bij de best practices zijn beschreven in het JID2023. Multidisciplinaire samenwerking is desondanks nog onvoldoende structureel ingericht in het integriteitsstelsel en de bijbehorende processen. De COID is in 2024 dan ook gestart met het verkennen van

mogelijkheden om dit een structureel onderdeel te maken van het meldproces via het Servicepunt Integriteit Defensie. Dit wordt in 2025 verder uitgewerkt.

Versterken stelsel vertrouwenspersonen

Voor het versterken van het stelsel van vertrouwenspersonen is een werkgroep geformeerd die eind 2024 een plan met een aantal verbetervoorstellen heeft opgesteld. Een voorbeeld van deze verbetermaatregelen is het expliciet vastleggen van bescherming van de coördinatoren vertrouwenspersonen tegen benadeling. De verbetermaatregelen worden in 2025 besproken met de lijnverantwoordelijken binnen de defensieonderdelen.

Verbeteren toepassing gedragscode

In 2023 is geconstateerd dat de bekendheid van de Gedragscode Defensie is toegenomen, maar dat de toepassing in de praktijk beter kan. Dit kan voornamelijk door de gedragscode te bespreken binnen het team en op basis hiervan met elkaar afspraken te maken. In 2024 is dit voornemen meegenomen als onderdeel van een grotere aanpak om medewerkers en leidinggevendenden beter te ondersteunen. Hierbij wordt de gedragscode in combinatie met de visie op leiderschap bij eenheden en teams naar de dagelijkse praktijk vertaald, zodat op basis hiervan afspraken gemaakt kunnen worden en de teameffectiviteit wordt vergroot. De defensiebrede afstemming en voorbereiding hiervoor zijn in 2024 gestart, in 2025 wordt hier verder invulling aan gegeven.





Bevorderen

In dit hoofdstuk wordt een aantal aspecten beschreven die bijdragen aan het bevorderen van gewenst gedrag, het integriteitsbewustzijn en preventie of beperken van ongewenst gedrag. Hierbij wordt eerst ingegaan op de ontwikkeling van de organisatiecultuur en leiderschap. Vervolgens wordt een weergave gegeven van de inspanningen op het gebied van voorlichting, educatie en bewustwording. Tevens zijn vanuit de defensieonderdelen verschillende best practices opgenomen.

Integriteitsorganisatie

De besturing van Defensie is ingericht aan de hand van het model 'Beleid, Uitvoering en Toezicht', waarbij deze drie aspecten separaat van elkaar zijn georganiseerd. De Directie Veiligheid is beleidsverantwoordelijk voor het domein integriteit, de uitvoering van het integriteitsbeleid ligt bij de zeven defensieonderdelen en de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD) is de interne toezichthouder die in alle onderzoeken rekening houdt met integriteitsaspecten. De Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) is het interne expertisecentrum van Defensie en ondersteunt medewerkers en leidinggevenden bij het bevorderen, bewaken en beschouwen van integriteit. Tevens heeft elk van de zeven defensieonderdelen toegewezen integriteitsadviseurs van de COID. Alle defensieonderdelen beschikken ook over eigen stafmedewerkers die binnen het onderdeel commandanten en eenheden adviseren omtrent vraagstukken over sociale veiligheid en integriteit.

De Koninklijke Marechaussee (KMar) beschikt over een eigen Cluster Integriteit wat de evenknie van de COID is. De KMar neemt namelijk een bijzondere plaats in binnen de overheid. Vanwege haar taakstelling als politiekorps met een militaire status is het integriteitsbeleid van de KMar, in vergelijking met de Nationale Politie, op onderdelen strikter vastgesteld en wordt dit intensiever uitgevoerd dan bij de andere defensieonderdelen. Dit is ook het geval, omdat medewerkers van de KMar verregaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben. Mogelijke integriteitsschendingen kunnen immers schadelijk zijn voor de betrouwbaarheid, de goede naam en het aanzien van de KMar.

Hoofdtak 1

Zoals in het voorwoord aangegeven ligt de prioriteit binnen Defensie op de gereedstelling voor hoofdtak 1 bij alles wat wij doen. Het afgelopen jaar zijn er dan ook binnen de gehele organisatie initiatieven geweest om deze gereedstelling zo snel en goed mogelijk uit te voeren. Op het gebied van integriteit blijkt dat het nog belangrijker is om te zorgen voor een goede dynamiek en cohesie binnen het team. Sfeer is gevechtskracht! Maar ook elkaar durven aanspreken, nieuwe ideeën kunnen voorstellen en fouten met elkaar bespreken zijn belangrijke onderdelen van effectieve en goed voorbereide teams.

Verder is duidelijk dat mentale en morele weerbaarheid een steeds belangrijker aspect is voor defensiemedewerkers, voor zowel militairen als burgermedewerkers. Meerdere defensieonderdelen hebben teams of afdelingen die zich richten op het vergroten van de mentale en morele weerbaarheid, vaak vanuit een bredere aanpak die binnen Defensie *Human Performance* wordt genoemd.

Ook op het gebied van zakelijke integriteit heeft de versnelde gereedstelling voor hoofdtak 1 effect. Er wordt veel geïnvesteerd in nieuw, beter en meer materieel, er is een grotere behoefte aan reservisten en er wordt steeds meer samengewerkt met de civiele maatschappij. Dit is essentieel om klaar te zijn voor het beschermen van het eigen en bondgenootschappelijk grondgebied, maar brengt ook extra integriteitsrisico's met zich mee. Daarom is er binnen de defensieonderdelen en de COID meer aandacht voor deze risico's en wordt er meer expertise op dit domein ingericht.



Cultuur- en leiderschapontwikkeling

De cultuur van een organisatie en de kwaliteit van leiderschap hebben een grote invloed op het integriteitsbewustzijn. Het afgelopen jaar hebben er op deze thema's verschillende defensiebrede bevorderende activiteiten plaatsgevonden. Een aantal hiervan wordt hieronder kort toegelicht.

Just Culture

Sinds 2020 vindt binnen Defensie het 'Just Culture'-project plaats. Binnen dit project wordt bij meerdere eenheden geëxperimenteerd met verschillende vormen van een open en veilige cultuur en nieuwe manieren om met elkaar gevoelige thema's te bespreken. Voor deelnemende eenheden biedt dit project een manier om tijdelijk, los van de standaard structuren en hiërarchie, te werken aan verbetering. Vooral in een sterk hiërarchische organisatie heeft zo'n methodiek een grote meerwaarde om nieuwe dingen te proberen. Een risico van de aanpak is dat de verbeteringen alleen van meerwaarde zijn voor de deelnemende eenheid. Daarom is het van belang om succesvolle en goed geëvalueerde acties en interventies op te schalen, zodat de effecten breder binnen Defensie ingezet kunnen worden.

Om dit te realiseren wordt actief de samenwerking gezocht met andere eenheden binnen de organisatie, wanneer een interventie of aanpak relevant of inspirerend is gebleken. Dit wordt voornamelijk gedaan via het creëren van of aansluiten bij netwerken binnen Defensie. Netwerken vervullen namelijk een belangrijke rol bij het verspreiden van kennis. Een andere interventie bestaat uit het opschalen en meer zichtbaar maken van het Just Culture-project door deze onder te brengen bij de Academische Werkplaats bij de Nederlandse Defensie Academie (NLDA).

Academische Werkplaats

Vanaf 1 mei 2024 is de Academische Werkplaats gestart binnen de NLDA. Vanuit deze Academische Werkplaats zijn verschillende (wetenschappelijke) initiatieven binnen Defensie gestart, gericht op het versterken van een open en veilige cultuur. Voorbeelden hiervan zijn een project omtrent seksualiteit en seksueel grensoverschrijdend gedrag en een project over het bespreekbaar maken van inwijdingsrituelen. Ook worden bestaande initiatieven beter op elkaar afgestemd, worden interne en externe (inter)nationale kennisinstituten met elkaar verbonden en is er een defensiebrede *community of practice* ingericht.

Inwijdingsrituelen

Binnen Defensie is van 2022 t/m 2024 een onderzoeksproject uitgevoerd om in kaart te brengen welke ervaringen er binnen onze krijgsmachtsonderdelen zijn rondom verschillende inwijdingsrituelen en wat de effecten daarvan zijn. Hiervoor is les- en filmmateriaal ontwikkeld om de dialoog aan te gaan over dit onderwerp. Centraal in dit project en bij het ontwikkelde materiaal staat het belang om van en met elkaar te leren door samen met elkaar het gesprek aan te gaan over het grijze gebied. Hierbij gaat het om situaties waar niet altijd duidelijk is of – en voor wie – grenzen worden overschreden. Het lesmateriaal is binnen heel Defensie beschikbaar gemaakt.

Webinar 'Van incidentbestrijding naar cultuurverandering'

Op 10 oktober 2024 heeft de directeur Veiligheid van Defensie, samen met de plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) en regeringscommissaris Mariëtte Hamer, het panel gevormd van het webinar 'Van incidentbestrijding naar cultuurverandering'. Het webinar was primair bedoeld voor leidinggevenden om hen te ondersteunen bij het zorgdragen voor een sociaal veilige cultuur. Ruim vijfhonderd mensen hebben deelgenomen aan het webinar, waarin ook ruimte was om vragen te stellen aan de panelleden. Het webinar is opgenomen waardoor deze teruggekeken en verder verspreid kan worden. Op deze wijze draagt het webinar duurzaam bij aan het ontwikkelen van de cultuur bij Defensie en de Rijksoverheid, en is het een goed voorbeeld van interdepartementale samenwerking.



Opleidingen



Binnen Defensie wordt door de defensieonderdelen en de COID een breed scala aan trainingen, workshops, morele beraden en voorlichtingen aangeboden die bijdragen aan integriteit en sociale veiligheid. Gedeeltelijk zijn dit diensten die op aanvraag bij een eenheid of team verzorgd worden. Daarnaast worden er trainingen met open inschrijving aangeboden. Deze worden aangeboden via het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD) in samenwerking met een externe partner en zijn beschikbaar voor alle defensie-medewerkers en leidinggevenden. Ook is het voor een aantal workshops mogelijk om deze als organiek team te volgen. Hieronder is weergegeven hoeveel trainingen en workshops er in 2024 zijn gehouden.

Het ECLD werkt momenteel aan het doorontwikkelen van het bestaande pakket aan workshops en trainingen. Hierbij wordt nadrukkelijk de koppeling met hoofdtak 1 van Defensie gemaakt. Hierdoor bieden de trainingen en workshops de komende jaren waardevolle handvatten om teams in staat te stellen effectief te oefenen en trainen voor operationele inzet.

Activiteiten ter bevordering van inclusie en psychologische veiligheid

Voor Defensie zijn sociale veiligheid en inclusie belangrijke randvoorwaarden, omdat breed samengestelde teams innovatiever zijn. Ook boeken zij doorgaans de beste resultaten bij complexe uitdagingen en in onzekere situaties. Dit betekent dat mensen met verschillende culturen, achtergronden en denkwijzen een belangrijke plek in onze organisatie innemen. Tegelijkertijd kunnen verschillende perspectieven en denkwijzen ook leiden tot misverstanden of spanningen en daarmee ineffektieve samenwerking. Daarom is het nodig om te blijven werken aan het versterken van onderling vertrouwen en het gebruik maken van deze verschillen. Dit doen wij binnen Defensie door gedurende het jaar op diverse momenten expliciet aandacht te besteden aan inclusie en verbinding, en blijven wij werken aan kameraadschap en daarmee aan de gevechtskracht van de organisatie. Dat gebeurde in 2024 op verschillende manieren.

	2024	2023
Uitspreken, bespreken & aanspreken	166	125
Mindbugs	62	81
Leidinggeven aan een sociaal veilige werkomgeving	67	64
Sociale veiligheid, diversiteit & inclusiviteit	59	80
Kameraadschap	11	34
Basis Leergang Integriteit (BLI)	56	97
Totaal	421	481

Figuur 1: Alle deelnemers van open inschrijvingen

Zo zijn er op de marinekazerne in Amsterdam diverse workshops gehouden met het thema 'Van omstander naar bijstander'. Deelnemers kregen inzicht in wat er nodig is om voor elkaar op te komen en situaties bespreekbaar te maken. Dialogsessies met verschillende managementteams over onderwerpen als racisme, discriminatie en gender(on)gelijkheid dienden als verdere verdieping over goed leiderschap in het werken aan een inclusieve en daarmee veilige organisatie.

Tijdens het symposium van de KMar over culturele sensitiviteit werd aandacht besteed aan wat er nodig is om wezenlijke verbinding te maken met de wereld om ons heen en hoe culturele sensitiviteit daaraan bijdraagt. Tijdens het symposium leerden deelnemers op interactieve wijze van elkaars perspectief, met als doel hun vermogen te vergroten om die verschillende perspectieven te begrijpen en hier professioneel op in te spelen. Diverse sprekers deelden hoe het begrijpen van culturele waarden, tradities en gedragingen helpt om situaties accurater te beoordelen en oplossingen effectiever af te stemmen op de context.

Bij alle defensieonderdelen werd tijdens de *Diversity Week* aandacht besteed aan het belang van verbinding. Bij de *Sign Language Coffee Bar* leerden deelnemers meer over gebarentaal en visuele communicatie. Er werd bij een pubquiz op ludieke wijze aandacht gevraagd voor begrip tussen jong en oud. Ook konden talentanalyses worden gewonnen en leerden deelnemers tijdens workshops en lezingen meer over neurodiversiteit, leiderschap en nieuwe manieren van effectief samenwerken.



Best practices

De defensieonderdelen hebben op verschillende wijze invulling gegeven aan het bevorderen van gewenst gedrag, het bewaken van onze normen, waarden en grenzen en het beschouwen van wat goed gaat en wat beter kan. In dit hoofdstuk is een aantal goede voorbeelden hiervan weergegeven, zogenoemde 'best practices'.



Films (on)gewenst gedrag



In 2024 zijn er binnen Defensie vier films ontwikkeld omtrent ongewenst gedrag. Het doel van de films is de bewustwording binnen de organisatie te vergroten, voornamelijk door het gesprek binnen teams te initiëren en ondersteunen. De films laten verschillende situaties zien waarbij er steeds twee alternatieve manieren van handelen getoond worden. Deze verschillende handelingsperspectieven zijn niet primair bedoeld als het goede voorbeeld en het verkeerde voorbeeld. De insteek is voornamelijk dat de films voldoende prikkelend zijn om het gesprek binnen het team op gang te brengen over hoe men wil samenwerken en omgaan met ongewenst gedrag. Voor het ondersteunen van het gesprek binnen teams is een handleiding opgesteld.

Behalve dat de films voor teams van meerwaarde kunnen zijn, worden zij sinds 2024 al gebruikt in de verkorte officiersopleiding van de Koninklijke Militaire Academie (KMA) en bij onderofficiersopleiding van de Koninklijke Militaire School (KMS). Hier worden zij gebruikt bij lessen over ethiek, normvervaging en leiderschap. Tijdens de toepassing in deze lessen is reeds gebleken dat de films een goede weergave zijn van situaties die voorkomen binnen de organisatie en dat zij hierdoor mensen in staat stellen eigen ervaringen bespreekbaar te maken. De films zijn inmiddels meer dan 15.000 keer bekeken.





Opleiding leidinggevend: managen integriteit

In 2024 is binnen het CZSK de opleiding 'managen van integriteit' gestart. De opleiding duurt twee dagen en wordt gegeven aan commandanten van eenheden en afdelingshoofden die 'bevoegd gezag' zijn. Tijdens de opleiding wisselen deelnemers onder andere ervaringen met elkaar uit over het omgaan met integriteitsmeldingen en worden basisprincipes als 'recht doen aan alle betrokkenen' en 'de-escalatie' besproken. De opleidingen zijn als zeer waardevol ervaren. In 2024 is de opleiding drie keer gegeven, waaronder een verkorte versie in het Caribisch gebied. De opleiding wordt begeleid door de integriteitsadviseurs van het CZSK en staat voor 2025 ook weer drie keer op de planning.

Vertrouwenspersonen

In het afgelopen jaar is bij Bureau Vertrouwenspersonen (BVP) van CZSK een plaatsvervangend coördinator vertrouwenspersonen (P-CVP) aangesteld. Deze strategische beslissing versterkt niet alleen de operationele stabiliteit maar zorgt ook voor een solide basis om het netwerk van vertrouwenspersonen te blijven ondersteunen en ontwikkelen. Een belangrijk onderdeel van de activiteiten van BVP is het onderhouden van actief contact met het volledige netwerk van vertrouwenspersonen. Dit is onder meer gerealiseerd door het periodiek uitbrengen van een nieuwsbrief. Met deze nieuwsbrief worden vertrouwenspersonen altijd up-to-date gehouden op het gebied van relevante informatie, opleidingen en wet- en regelgeving. Om ervoor te zorgen dat alle medewerkers binnen de organisatie gemakkelijk toegang hebben tot informatie over vertrouwenspersonen, is een speciale flyer ontwikkeld. Deze flyer bevat een QR-code die direct leidt naar de website van de vertrouwenspersonen. Hiermee wordt praktisch en laagdrempelig toegang geboden tot deze essentiële informatie.



Koninklijke Marine

Heb je te maken (gehad) met ongewenst gedrag?



PROBLEMEN INTIMIDATIE
KWAADSPREKEN STALKING
DISCRIMINATIE **PRIVÉ**
AGRESSIE ONVEILIG GEVOEL
SEKSUEEL **PESTEN** MACHTSMISBRUIK

En wil je erover praten?
Neem dan contact op met een vertrouwenspersoon.



Scan de QR-code met de Defensie telefoon en ontdek wie de VERTROUWENSPERSONEN binnen CZSK zijn.

Geen Defensie telefoon bij de hand? Stuur een e-mail naar vertrouwenspersoon.czsk@mindex.nl of bel naar Bureau Vertrouwenspersonen op 06 227 93 159

**IK ZIE &
HOOR JOU**

Best practice Commando Landstrijdkrachten (CLAS)



Campagne 'Wat is normaal?' (Praat erover!)

Om sociaal veilig en integer gedrag te bevorderen bij de 11 Luchtmobiele Brigade (11LMB) in Schaarsbergen, loopt sinds 2023 de meerjarige campagne 'Wat is normaal?' (WIN). WIN is bedacht en wordt geleid door de senior adviseur sociale veiligheid en integriteit. Deze wordt ondersteund door verschillende specialisten op het gebied van sociale- en psychologische veiligheid en integriteit binnen Defensie. De campagne wil mensen aanzetten tot het met elkaar in gesprek gaan en nadenken over omgangsvormen. Zo bevordert WIN niet alleen de sociale veiligheid en integer gedrag, maar versterkt de campagne ook het vertrouwen, het werkplezier en de betrokkenheid van de medewerkers van 11LMB.

Vier belangrijke aspecten vormen de basis van de campagne: samenwerking en kameraadschap, communicatie, uitgaan van het positieve, en diversiteit en inclusie. Bij 11LMB hebben namelijk niet alle werknemers een rode baret. Er werken burgermedewerkers en ook militairen van andere landmacht- en defensieonderdelen. Iedereen levert, vanuit de eigen expertise, een belangrijke bijdrage aan de inzetbaarheid van de Brigade. Het logo van de campagne staat voor kameraadschap, samenwerking (praten met elkaar) en acceptatie.





Multidisciplinair overleg

Binnen CLSK vinden op alle onderdelen multidisciplinaire overleggen plaats, waar leidinggevenden, hulpverleners en zorgverleners met elkaar inzichten uit casuïstiek en trends en ontwikkelingen bespreken. Binnen het Defensie Helikopter Commando (DHC) heeft dit multidisciplinair overleg in 2024 een zeer positief effect gehad op het bespreken van integriteit en sociale veiligheid en het versterken van de onderlinge samenwerking tussen hulp- en zorgverleners van het DHC.

Onboarding

Binnen het CLSK is in 2024 een preboardingsapp Luchtmacht gelanceerd en in gebruik genomen voor startende militairen, nieuw burgerpersoneel en nieuwe stagiaires. In deze app, die al voordat mensen beginnen inzichtelijk is, wordt ook informatie gegeven over sociale veiligheid en kernwaarden. Zo wordt iedereen die binnenkomt alvast op de hoogte gebracht over de verwachtingen en hoe we met elkaar om willen gaan. De app brengt dit op een laagdrempelige wijze die aangepast is aan de doelgroep.

In het verlengde hiervan is in 2024 de onboardingsdag van het DHC nader vormgegeven. De onboardingsdag wordt een aantal keer per jaar gehouden. Het betreft een dag waarop nieuwe medewerkers van het DHC (en partners) worden uitgenodigd om een goed beeld te krijgen van het DHC en kennis te maken met belangrijke functionarissen en hulp- en zorgverleners. Het kennismaken tijdens de onboardingsdag biedt niet alleen inzicht in de rollen van de zorg- en hulpverleners, maar zorgt er tevens voor dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen en het belang van integriteit, veiligheid en samenwerking in hun dagelijkse werkzaamheden begrijpen en omarmen.





Data-ethicus

Gezien de groeiende rol die data en techniek spelen in het werkveld van de KMar en de ethische vraagstukken die zich hierbij aandienen, heeft de KMar een data-ethicus in dienst genomen. Een ethisch vraagstuk is bijvoorbeeld omgaan met bias in data en algoritmes. Hoewel er vaak gedacht wordt dat data en algoritmes objectief zijn, is dat niet zo, want het blijft mensenwerk. In de praktijk is er vrijwel altijd sprake van enige vorm van bias, wat nadelige gevolgen kan hebben voor burgers. Het is belangrijk dat we ons hiervan bewust zijn en daar vervolgens adequaat naar handelen. De data-ethicus is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid voor het verantwoord inzetten van data, algoritmes en artificial intelligence (AI) bij de KMar.

In 2024 heeft de data-ethicus onder andere verschillende ethiek-sessies georganiseerd voor ontwikkelteams en datascientists om de bewustwording van dit thema te vergroten. Ook is er binnen de KMar een AI-werkgroep opgericht om periodiek te overleggen over de ontwikkelingen rondom data, algoritmes en AI en hiermee aan de slag te gaan. Daarnaast is er kennisuitwisseling met de politie geïnitieerd over AI governance en een ethisch juridisch kader. In 2025 zal dit, ter verdieping, nogmaals plaatsvinden. Tevens wordt voor 2025 beleid ontwikkeld om een 'ethische infrastructuur' te realiseren. Dit betreft onder andere het ontwikkelen van een ethisch afwegingskader.

Brigade Scheldestromen

Bij de Brigade Scheldestromen van de KMar zijn binnen verschillende teams medewerkers opgeleid om sociale veiligheid binnen het team te bevorderen. Hiermee wil de brigade de gedeelde verantwoordelijkheid voor een sociaal veilige werkomgeving zo laag mogelijk in de brigade beleggen. Daarnaast wordt hiermee de constante aandacht voor dit onderwerp geborgd. De opgeleide collega's geven trainingen op teamdagen en begeleiden de teams tijdens sociale veiligheidssessies. Doordat de collega's zelf deel uitmaken van het team, zijn zij op de hoogte van wat er in het team speelt en kunnen zij onderwerpen laagdrempelig en op collegiale wijze eenvoudig bespreekbaar maken. Daarnaast zijn zij aanspreekbaar binnen de teams en adviseren ze gevraagd en ongevraagd de collega's en leidinggevendenden over sociale veiligheid.



Best practices Commando Materieel en IT (COMMIT)



Preventie en voorlichting

In het afgelopen jaar heeft een multidisciplinair team bijna twintig bezoeken gebracht aan de managementteams binnen COMMIT. Dit team bestaat uit de senior adviseur van de COID, de coördinator zakelijke integriteit en de coördinator vertrouwenspersonen (CVP). De bezoeken hadden een preventief en informatief karakter, met diverse doelen zoals het vergroten van bewustzijn rondom integriteit. Door het bespreekbaar maken van integriteitskwesaties is het belang van een veilige en integere werkomgeving benadrukt. Met leidinggevendenden werd stilgestaan bij hun verantwoordelijkheden op het gebied van integriteit. Tevens kregen zij praktische handvatten en informatie aangereikt om deze verantwoordelijkheden op de juiste manier te kunnen vervullen. De bezoeken werden goed ontvangen en hebben bijgedragen aan een grotere openheid binnen de organisatie. Leidinggevendenden gaven aan dat de sessies hen bewuster hebben gemaakt van hun rol in het waarborgen van integriteit en het bieden van een veilige werkomgeving voor medewerkers.

Coördinator zakelijke integriteit

Vanwege de geopolitieke situatie en het groeiende defensiebudget wordt de laatste jaren onder hoge druk veel geld uitgegeven door Defensie. Bij COMMIT bestaat daarom de behoefte om duidelijker inzicht te krijgen in de verschillende risico's op het gebied van zakelijke integriteit. Om in deze behoefte te voorzien heeft COMMIT in 2024 de functie van 'coördinator zakelijke integriteit' geïntroduceerd. Deze coördinator heeft een onafhankelijke positie binnen de staf van COMMIT. De coördinator zakelijke integriteit is in brede zin belast met de uitvoering van integriteits- en fraude-risicomanagement. Dit houdt in dat de coördinator zakelijke integriteit zowel externe als interne risico's signaleert en op tafel legt, het bewustzijn rondom thema's als fraude en integriteit vergroot, inspirerende workshops rondom diverse thema's organiseert en bij specifieke integriteitsvragen een adviesrol vervult. Bij dit laatste gaat het bijvoorbeeld om aanbestedingen en contractmanagement. Als onderdeel van deze rol bouwt de coördinator zakelijke integriteit aan een defensiebreed netwerk, dat gezamenlijk kan optrekken in de diverse integriteitsthema's die binnen Defensie aandacht behoeven.

SV&I in onboarding

Integriteit en sociale veiligheid hebben als onderwerp een vaste plaats in de onboarding voor nieuwe medewerkers. Hieraan hebben de adviseurs COID en de CVP zeven keer een bijdrage geleverd. In de loop van 2024 is samen met *Military Innovation by Doing (MIND)*, onderdeel van COMMIT, gewerkt aan het ontwikkelen van een spel om de onboarding interactiever te maken. Tijdens de laatste bijeenkomst in december is dit spel voor de eerste keer gespeeld.

Bewustwordingskaart Werkdruk

In 2024 is de bewustwordingskaart 'Werkdruk COMMIT' verspreid onder leidinggevendenden. De leidinggevendenden hebben de kaart besproken en uitgedeeld aan het personeel, neergelegd op (lees)tafels en opgehangen op publicatieborden. Uit gesprekken met medewerkers en leidinggevendenden blijkt dat deze 'praatplaat' erg wordt gewaardeerd. Het is een krachtig hulpmiddel om complexe en gevoelige materie inzichtelijk en bespreekbaar te maken. Diverse andere defensieonderdelen hebben inmiddels de bewustwordingskaart omarmd.



Commando Materieel en IT

Bewustwordingskaart werkdruk

Gevaren van een te hoge werkdruk



Stress



Ziekteverzuim



Arbidsongeval



Arbidsongeschiktheid

Hoe herken je een te hoge werkdruk?



Veel hoofdpijn



Een kort lontje, snel geïrriteerd zijn



Concentratieproblemen



Slecht slapen



Veel overwerken



Nergens meer zin in hebben



Multidisciplinair team

Binnen het DOSCO is er een multidisciplinair team sociale veiligheid actief en vindt periodiek het DOSCO-integriteitsoverleg plaats. Beide initiatieven hebben als doel:

- Het bespreken van ontwikkelingen, trends en casuïstiek die om een multidisciplinaire aanpak vragen.
- Het vergroten en versterken van het netwerk op het terrein van sociale veiligheid, waarbij het doel is dat er snel geschakeld kan worden bij het aanpakken van casuïstiek in de praktijk.
- Het met elkaar delen van ontwikkelingen bij de deelnemende ketenpartners. Het bespreken van mogelijke interventies voor zowel de korte als de lange termijn.

Integriteitsbewustzijn

In 2024 is actief gewerkt aan het vergroten van het integriteitsbewustzijn binnen DOSCO. Zo is in samenwerking met de COID gebruik gemaakt van de inzet van de integriteitsthermometer bij meerdere DOSCO-bedrijven, gevolgd door verschillende workshops voor alle betrokken medewerkers. Ook in 2025 wordt hiermee verder gegaan. Tevens zijn de vertrouwenspersonen binnen DOSCO bijgeschoold op het gebied van integriteit. Ook worden nieuwe medewerkers bij het afleggen van de eed of belofte nog eens extra gewezen op het belang van integriteit, onder andere door het uitreiken van dilemmakaarten.

Op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I) is er in 2024 een actieplan geaccordeerd in de DOSCO-raad waarin een aantal acties staat om het D&I bewustzijn te vergroten bij de medewerkers. Eén van deze acties is het oprichten van het 'D&I Stakeholdersnetwerk DOSCO', waarvoor in 2024 de kick-off heeft plaatsgevonden. Daarnaast is met verschillende communicatie-uitingen aandacht besteed aan 'het goede gesprek over diversiteit en inclusie'. Verder hebben een aantal klankbordgesprekstafels plaatsgevonden, met als thema 'Gelijkwaardigheid voor ons allemaal'.



Eervolle vermelding Maarten Rijkenburg Award

Op 20 november 2024 is de *Maarten Rijkenburg Award* uitgereikt. Deze award is bedoeld voor defensiemedewerkers die zich binnen de organisatie inzetten voor integriteit en sociale veiligheid. In 2024 heeft Kolonel Schmitz, commandant DBBO, bij de uitreiking van deze award een eervolle vermelding gekregen. Zij kreeg deze vermelding voor de wijze waarop zij als commandant moed en inzet heeft getoond in relatie tot de ontwikkeling van integriteit.



Maarten Rijkenberg Award 2024

De COID reikt jaarlijks de Maarten Rijkenberg Award uit. Zorgcoördinator van de Brigade Speciale Beveiligingsopdrachten (BSB) Ruud Timmerman heeft in 2024 de Maarten Rijkenberg Award gewonnen. De voormalig brigadeadjudant wordt gezien als de 'morele, sociale en ethische thermometer' van de brigade. Als voorzitter van het 'Platform Ethiek' maakt hij zich hard voor de mentale gezondheid van collega's. Door het ontwikkelen van een speciaal gespreksprotocol maakt hij morele vraagstukken bespreekbaar. Ook creëerde hij de functie 'Brigade Zorg Coördinator' binnen de BSB. Hiermee integreert hij zorg en morele fitheid structureel binnen de brigade.

Vernieuwde Basis Leergang Integriteit

In 2024 is de 'Basis Leergang Integriteit' (BLI) herzien. De nieuwste inzichten uit de onderwijskunde omtrent leren en ontwikkelen zijn hierbij ingezet. Zo zijn de colleges vervangen door kennisclips die deelnemers voorafgaand aan de BLI moeten hebben bekeken. Ook is er gekozen voor de inzet van interactieve werkvormen. Er wordt onder meer geoefend met thema's als 'het tonen van morele moed', 'rollen, en verantwoordelijkheden binnen Defensie op het gebied van integriteit en samenwerking'. Het doel van deze nieuwe opzet is om het leren effectiever te maken en de BLI beter te laten aansluiten bij de praktijk.

Integriteitsthermometer

Het afgelopen jaar hebben meerdere eenheden vanuit de verschillende defensieonderdelen een 'integriteitsthermometer' aangevraagd bij de COID. De 'integriteitsthermometer' is een instrument om integriteit en sociale veiligheid binnen teams te peilen door middel van een enquête. De tool kan zowel op kleine als grote schaal worden ingezet. Op een laagdrempelige manier worden medewerkers bevestigd over hun ervaring bij thema's zoals de gedragscode en gedragsregels, sociale veiligheid, ongewenst gedrag, elkaar aanspreken en onderling vertrouwen. In 2024 zijn zes integriteitsthermometers gestart, waarmee ongeveer 1.500 medewerkers zijn bereikt. Het instrument biedt de mogelijkheid voor een commandant om op basis van de resultaten een open dialoog aan te gaan met de medewerkers. De COID en andere ketenpartners hebben de commandanten en leidinggevenden ondersteund bij het vertalen van de resultaten naar concrete acties. Zoals het organiseren van dialoogsessies, teamsessies, workshops en het uitvoeren van een risicoanalyse.



Bewaken

In dit hoofdstuk wordt alle relevante informatie binnen het veld 'bewaken' beschreven. In het volgende hoofdstuk 'beschouwen' wordt een beknopte analyse van alle verkregen inzichten gegeven, op basis waarvan een aantal prioriteiten voor 2025 en verder worden benoemd.

Het bewaken van ons integriteitsbeleid draait om het handhaven van normen, waarden, regels en persoonlijke grenzen. In veel gevallen kan open communicatie en het voeren van het goede gesprek helpen om samen tot een oplossing te komen. Soms is het echter noodzakelijk of verstandiger om een melding te doen. Defensie beschouwt het doen van een melding als iets positiefs, omdat het bijdraagt aan het leren vermogend van de organisatie en inzicht geeft in situaties die zich op de werkvloer voordoen.

Meldingen vermoedelijke integriteitsschendingen

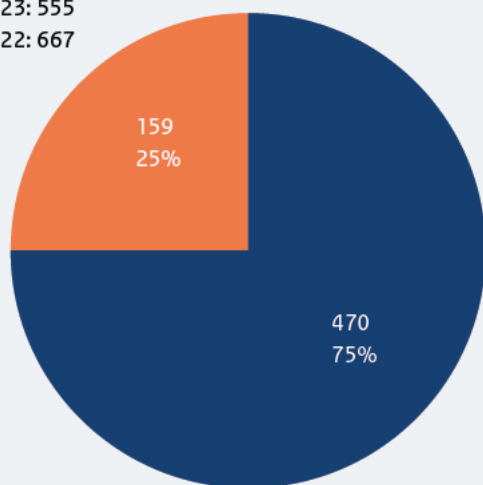
In 2024 zijn 629 meldingen van vermoedens van integriteitsschendingen gedaan. Vermoedens van integriteitsschendingen kunnen binnen Defensie via drie kanalen gemeld worden. Alle defensiemedewerkers kunnen vermoedens van een integriteitsschending melden bij de eigen leidinggevende of bij het Meldpunt Integriteit Defensie (MID). Daarnaast kunnen medewerkers van de KMar ook binnen het eigen defensieonderdeel een melding van een vermoeden van een integriteitsschending doen. Dit omdat de KMar over een eigen cluster Integriteit beschikt zoals toegelicht staat in het hoofdstuk 'Bevorderen'.

Alle meldingen die via het MID of leidinggevendenden binnenkomen worden geregistreerd in het registratiesysteem van de COID (het HRHD-systeem). De meldingen van medewerkers van de KMar worden in een eigen registratiesysteem geregistreerd (het BPS). In figuur 2 zijn de verhoudingen hiervan weergegeven voor 2024.

Figuur 2: Aantal meldingen van vermoedelijke integriteitsschendingen

Meldingen HRHD en BPS

2024: 629
2023: 555
2022: 667



 BPS*  HRHD

* Aantal vastgestelde integriteitsschendingen peildatum 1 januari 2025

Top3:

Ongewenst gedrag:

1. Intimidatie
2. Kwaadspreken
3. Seksuele intimidatie

Zakelijke integriteit:

1. Overschrijding interne regels
2. Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen
3. Misbruik van positie, bevoegdheden en belangenverstremeling

Misstanden

Een misstand kan worden uitgelegd als een 'wantoestand' of 'maatschappelijk onrecht'. In de Wet bescherming klokkenluiders is een misstand gedefinieerd als 1) een schending of een gevaar voor schending van het Unierecht of 2) een handeling of nalatigheid waarbij het maatschappelijk belang in het geding is. Binnen Defensie worden meldingen van vermoedens van misstanden ontvangen door de COID die de secretaris-generaal adviseert over de behandeling van de melding.

In 2024 zijn geen meldingen aangemerkt als een vermoeden van een misstand conform de Wet bescherming klokkenluiders. Het onderzoeken en behandelen van vermoedens van een misstand zijn vaak complexe en langdurige trajecten. In 2024 zijn de onderzoeken naar drie eerdere meldingen afgerond. Daarbij is één misstand uit 2023 vastgesteld en twee vermoedens van misstanden uit 2022 niet vastgesteld.

Misstanden	2024	2023	2022
Aantal	0	1	4

Figuur 3. Aantal in behandeling genomen vermoedens van misstanden 2022-2024

Geregistreerde klachten

De Klachtenregeling Defensie biedt medewerkers de mogelijkheid een klacht in te dienen over onbehoorlijk of ongewenst gedrag van een functionaris van het ministerie van Defensie of onbehoorlijk gedrag van het bestuursorgaan. Deze klachten worden geregistreerd in het klachtenregistratiesysteem, als een klacht ongewenst gedrag, een onbehoorlijkheidsklacht, of als combinatie van deze twee.

Geregistreerde klachten	2024	2023	2022
Klachten ongewenst en onbehoorlijk gedrag	27	27	22
Behandelde klachten door COG	8	19	13

Figuur 4. Geregistreerde klachten en aantal behandelde klachten door COG 2022-2024

In 2024 zijn 27 klachten van ongewenst en onbehoorlijk gedrag ingediend door een (oud-) medewerker van Defensie. In 2024 zijn acht klachten ontvangen en behandeld door een Commissie Ongewenst Gedrag (COG), ten opzichte van 19 in 2022. Er is een grote afname ten opzichte van 2023 en 2022 in het aantal klachten dat door een COG wordt behandeld. Een mogelijke verklaring hiervoor is de toenemende focus op de-escalatie.

Integriteitsonderzoeken

In 2024 zijn er vier integriteitsonderzoeken uitgevoerd, waarvan twee gestart in 2023 en opgeleverd in 2024, één gestart en opgeleverd in 2024 en één gestart in 2024 en doorlopend in 2025. Dit is een afname ten opzichte van de voorgaande jaren. Een integriteitsonderzoek kan door betrokkenen als zwaar en belastend worden ervaren. Daarom wordt altijd gestreefd naar het inzetten van minder ingrijpende oplossingsrichtingen, zoals gespreksbegeleiding, mediation of het aanbieden van excuses. Alleen wanneer onderzoek mogelijk is en wanneer dit soort opties zijn verkend of na toepassing niet effectief zijn gebleken, wordt een integriteitsonderzoek uitgevoerd.

Onderzoekers van de COID zijn steeds meer betrokken aan het begin van het meldproces in de zogenaamde oriënterende fase na een melding. In deze eerste fase wordt op basis van de kenmerken van de melding en de behoefte van de melder getoetst of een integriteitsonderzoek noodzakelijk en gerechtvaardigd is. Indien dit niet het geval is, wordt een advies gegeven over de meest passende oplossingsrichting. Een voordeel van deze werkwijze is dat sneller, multidisciplinair wordt gezien wat de meest passende opvolging van de melding is. Ook heeft de COID in 2024 onderzoekscapaciteit beschikbaar gesteld voor een ander type onderzoek, waar bij het betreffende defensieonderdeel op dat moment onvoldoende capaciteit voor beschikbaar was.

Integriteitsonderzoeken COID	2024	2023	2022
Totaal Defensie	4	10	18

Figuur 5. Integriteitsonderzoeken COID 2022-2024

Koninklijke Marechaussee

Bij de KMar zijn in 2024 in totaal 112 rechtspositionele onderzoeken gestart en 131 rechtspositionele trajecten aangaande integriteit afgerond. In 86 van deze trajecten is er geconcludeerd dat er daadwerkelijk sprake was van een integriteitsschending. Net als de COID heeft de KMar een de-escalerende houding ten opzichte van intergriteitsmeldingen.

Geregistreeerde nevenwerkzaamheden

Nevenwerkzaamheden buiten Defensie, zowel betaald als onbetaald, moeten worden geregistreerd als deze van invloed kunnen zijn op de dienstuitoefening of Defensie kunnen raken. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer nevenwerkzaamheden een risico van partijdigheid wegens belangverstrengeling met zich kunnen meebrengen. In 2024 zijn er 291 nevenwerkzaamheden geregistreerd, hiervan is in 279 keer een positief advies en 12 keer een negatief advies gegeven.

Overzicht geregistreeerde nevenwerkzaamheden	2024	2023	2022
Totaal Defensie	291	281	263

Figuur 6. Aantal geregistreeerde nevenwerkzaamheden 2022-2024



Beschouwen



Het beschouwen van ons integriteitsbeleid richt zich op het leren van wat goed gaat en wat beter kan. In dit laatste hoofdstuk is weergegeven wat er vanuit interne ontwikkeling en externe onderzoeken voor inzichten zijn gekomen. Tevens hebben de coördinatoren vertrouwenspersonen een aantal inzichten, signalen en aanbevelingen beschreven. Het Jaarverslag wordt afgesloten met de prioriteiten voor 2025 en verder.

In gesprek over hoofdtak 1

Zoals eerder in dit Jaarverslag aangegeven ligt de prioriteit binnen Defensie op de gereedstelling voor hoofdtak 1. Op veel verschillende plekken in de organisatie wordt het gesprek gevoerd over wat er

nodig is om goed voorbereid te zijn voor het beschermen van het Nederlands grondgebied en dat van onze bondgenoten. Om alle defensiemedewerkers vanuit een gedeeld beeld hier een belangrijke bijdrage aan te kunnen laten leveren, is het belangrijk een gezamenlijke mindset te hebben. Daarom gaan teams binnen Defensie sinds 2024 met elkaar in gesprek over wat hoofdtak 1 voor hen betekent. Zo wordt onder andere besproken op welke manier vertrouwen een rol speelt binnen het team. Hierdoor ontstaat er tijdens de gesprekken ruimte om ook te bespreken welke gevoelens en emoties zich voordoen door de grotere focus en prioriteit op hoofdtak 1. Het is gebleken dat bij een deel van de defensiemedewerkers de focus op hoofdtak 1 een grotere werkdruk met zich meebrengt en er soms ook zorgen en emoties over de toekomst zijn. Door de gesprekken te blijven voeren wordt er ruimte geboden om dit binnen teams met elkaar te delen en iedereen op een gezonde manier gereed te krijgen voor hoofdtak 1.

Onderzoek Algemene Rekenkamer: Integriteit als basis

Vorig jaar heeft de Algemene Rekenkamer (AR) het rapport gepubliceerd naar het integriteitsbeleid bij de kerndepartementen van de Rijksoverheid. Ondanks dat Defensie een bijzondere positie heeft binnen de Rijksoverheid en een eigen integriteitsbeleid voert, is de Bestuursstaf (BS) van Defensie ook onderdeel van het onderzoek geweest. Het onderzoek bestond uit literatuuronderzoek, interviews en een enquête onder BS-medewerkers. Defensie is, net als meerdere andere ministeries, een aantal keer als 'best practice' in het rapport benoemd. Zo stelt de AR dat Defensie voorloopt op de andere ministeries als het gaat om het uitwerken van een samenhangend integriteitsbeleid. Op het gebied van cultuurontwikkeling wordt het eerder in dit Jaarverslag beschreven Just Culture-project positief genoemd. Tevens wordt benoemd dat Defensie een uitgebreid en structureel aanbod heeft aan trainingen over integriteit en sociale veiligheid voor leidinggevenden. Bovendien wordt het positief gevonden dat leidinggevenden binnen Defensie expliciet de opdracht hebben om sociale veiligheid en integriteit aan de orde te stellen in werkoverleggen.



Ministerie van Defensie

In gesprek over hoofdtak 1

HT1

Hoofdtak 1:
het beschermen
van het eigen en
bondgenoot-
schappelijk
grondgebied.

De situatie in de wereld vraagt om een krijgsmacht die veel meer dan de afgelopen jaren gereed is voor de uitvoering van haar taken. Dat geldt voor hoofdtak 2 en 3 die de laatste jaren zijn uitgevoerd, maar nog veel meer voor hoofdtak 1. Een grootschalig militair conflict op het Europese grondgebied is denkbaar. De enige manier om dat te voorkomen is afschrikking met onze bondgenoten, zodat een artikel 5-situatie zich niet voordoet. Dat doen we met een sterke krijgsmacht die ook gereed is voor hoofdtak 1. Om als burger of militair een optimale bijdrage te kunnen leveren, is het belangrijk dat wij een gezamenlijke mindset hebben. Dit helpt ons te werken vanuit een gedeeld beeld en om hoofdtak 1 centraal te stellen.



Vertrouwenspersonen bij Defensie



In 2024 is bij elk van de zeven defensieonderdelen het netwerk van vertrouwenspersonen gegroeid. Bij het CLSK is het netwerk zelfs met 29% gegroeid. De netwerken bestaan uit medewerkers met uiteenlopende achtergronden, ervaringen en perspectieven waardoor een ieder die een beroep wil doen op een vertrouwenspersoon zich gehoord en gesteund kan voelen. Dit weerspiegelt de diversiteit en inclusiviteit binnen Defensie. Naast vele gesprekken op het gebied van ongewenste omgangsvormen, worden de vertrouwenspersonen nog steeds veelvuldig als luisterend oor ingeschakeld bij arbeidsconflicten en privé-situaties. Naast de gesprekken die geregistreerd worden, worden er ook veel 'koffie-automaat-gesprekken' gevoerd. Dit zijn informele gesprekken met collega's die laagdrempelig en vertrouwelijk even hun hart willen luchten of hun twijfel of zorg met een vertrouwenspersoon willen delen. Deze vorm van ondersteuning is van grote waarde voor de organisatie en de eenheden van Defensie.

Ontwikkelingen stelsel vertrouwenspersonen

De zeven CVP-en zijn in 2024 in veel zaken gezamenlijk opgetrokken, zoals bij het verbeteren van de zichtbaarheid en vindbaarheid van de vertrouwenspersonen, vergroten van de uniformiteit in het rapporteren en het verhogen van het kennisniveau. Zo zijn onder andere de trainingen 'Inzicht in conflicten' en de workshop 'Seksueel Grensoverschrijdend Gedrag' aangeboden aan vertrouwenspersonen. Hierbij is samengewerkt met respectievelijk de afdeling Alternatieve Geschillenoplossing (AGO) en de COID.

Verder is naar aanleiding van het rapport van Nyenrode in 2024 een werkgroep opgezet, bestaande uit een aantal CVP-en en vertegenwoordiging vanuit Directie Veiligheid. De werkgroep is diverse keren samgekomen en heeft een plan met tijdspad en actoren opgeleverd. Dit plan is begin 2025 besproken binnen de staven van de zeven defensieonderdelen. Op basis van deze gesprekken is bepaald welke verbetermaatregelen verder uitgewerkt worden. Hierbij gaat het in ieder geval om het ondersteunen bij arbeidsconflicten, het herzien van de functiebeschrijving van de CVP en het verder

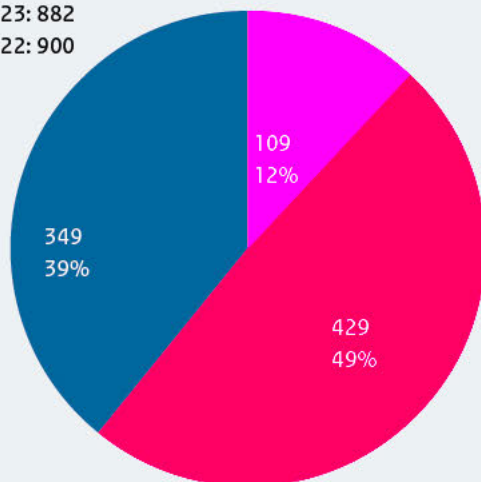
Figuur 7: Aantal geregistreerde casussen vertrouwenspersonen

Aantallen geregistreerde casussen per jaar

2024: 887

2023: 882

2022: 900



Top3:

Ongewenst gedrag:

1. Pesten en/of treiteren
2. Intimidatie
3. Kwaadspreken

Zakelijke integriteit:

1. Misbruik positie
2. Zakelijke integriteit
3. Overschrijding interne regels

■ Ongewenst gedrag ■ Zakelijke integriteit ■ Overig (waaronder arbeidsconflicten)



ontwikkelen van de kennis en vaardigheden van alle vertrouwenspersonen binnen Defensie. Zo worden de vertrouwenspersonen vanaf 2025 verder getraind op het gebied van seksueel grensoverschrijdend gedrag, integriteit en inzicht in conflicten.

Rode draden

Vanuit de vele gesprekken die de vertrouwenspersonen hebben gevoerd het afgelopen jaar, is een aantal 'rode draden' onderkend.

Communicatie

Veel onvrede op de werkplek wordt veroorzaakt door een gebrek aan of slechte communicatie. Volgens de vertrouwenspersonen komt dit doordat leidinggevenden onvoldoende de juiste competenties voor het omgaan met deze hebben ontwikkeld.

Meldingen

Naar de ervaring van de vertrouwenspersonen binnen Defensie worden meldingen op dit moment nog onvoldoende gezien als mogelijkheid om te leren en te verbeteren. Hierdoor wordt er niet altijd adequaat met een melding of een melder omgegaan. Ook zijn er medewerkers die bij vertrouwenspersonen aangeven dat zij geen melding durven te doen omdat zij angst hebben voor mogelijke gevolgen voor hun (tijdelijke) functie of aanstelling. Verder ervaren vertrouwenspersonen dat er leidinggevenden zijn die afwijzend staan ten opzichte van het willen doen van een melding of ten opzichte van het doorverwijzen naar het Meldpunt Integriteit Defensie. Tevens zijn vertrouwenspersonen van mening dat er nog te vaak, te weinig oog is voor de emoties van medewerkers die een melding (willen) doen. Tot slot duren meldprocedures nog te vaak te lang, wat veelal een extra negatieve impact heeft op de betrokkenen.

Aanbevelingen

Op basis van de hiervoor beschreven 'rode draden' doen de CVP-en een tweetal aanbevelingen aan de organisatie. Deze zijn hieronder kort beschreven.

Omarm meldingen en hou voor ogen dat de organisatie ervan kan leren en zich kan verbeteren.

Hierbij is het belangrijk aandacht te hebben voor het (h)erkennen van emoties bij collega's. Het is voor leidinggevenden, adviseurs en ondersteuners belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers en melders zich gezien en gehoord voelen.

Het voeren van het goede gesprek moet vaker en beter plaatsvinden.

De ervaring leert dat hoe langer er wordt gewacht om het gesprek van ongewenst gedrag aan te gaan, hoe meer last men hiervan ervaart of hoe meer deze last wordt versterkt. Dit leidt volgens de vertrouwenspersonen regelmatig tot een hoger ziekteverzuim en verminderde productiviteit. De negatieve gevolgen van het niet of te laat met elkaar in gesprek gaan, zijn vaak voor alle betrokkenen merkbaar.



Prioriteiten 2025



Op basis van de inzichten uit dit Jaarverslag is een vijftal prioriteiten voor 2025 en verder vastgesteld. Deze worden hieronder kort toegelicht.

1. Beter borgen integriteit en sociale veiligheid in operationele gereedstelling.

In 2025 wordt zorggedragen voor een betere borging van integriteit en sociale veiligheid in de gereedstelling voor de hoofdtaken van Defensie. Dit doen wij in ieder geval door:

- Het verder verbeteren van de toepassing van de gedragscode binnen teams en operationele gereedstelling.
- Het borgen van aandacht voor mentale weerbaarheid in beleid en operationele gereedstelling.
- Meer aandacht voor zakelijke integriteit o.a. door het oprichten van een werkgroep zakelijke integriteit, het uitvoeren van een defensiebrede frauderisicoanalyse en het verkennen van de mogelijkheden om frauderisicomanagement te borgen in het integriteitsbeleid.
- Het aanpassen van het curriculum van de workshops van het ECLD op het gebied van integriteit, sociale veiligheid en D&I, met meer aandacht voor de gereedstelling voor hoofdtak 1.
- In gesprek blijven over wat de grotere focus op hoofdtak 1 betekent voor defensiemedewerkers.

2. Verbeteren ondersteuning en ontwikkeling leiderschap.

De manier waarop wij leidinggevendenden voorbereiden op hun functie en hierbij ondersteunen wordt verder doorontwikkeld. Dit doen wij in ieder geval door:

- Het aanbieden van leiderschapstrainingen op het gebied van integriteit, sociale veiligheid en D&I door eigen medewerkers en militairen en minder vaak door een externe partij.
- Intervisie tussen leidinggevendenden. Dit door het vertellen van verhalen over goede en minder goede voorbeelden door leidinggevendenden zelf, met als doel hier met elkaar van te leren.
- Het effectief borgen van integriteit en sociale veiligheid in leiderschapsopleidingen, zodat leidinggevendenden de juiste vaardigheden op het juiste moment in hun loopbaan krijgen aangeleerd.
- Het herzien en actualiseren van handreikingen voor leidinggevendenden, zoals bijvoorbeeld handreikingen omtrent het meldproces.
- Het verder ontwikkelen van de competenties van adviseurs en onderzoekers van de COID.

3. Aanpakken onderliggende patronen ongewenst gedrag.

Er wordt meer preventief geacteerd op onderliggende patronen van ongewenst gedrag, zoals verstoringen in arbeidsrelaties. Dit doen wij in ieder geval door:

- Vertrouwenspersonen ook bij een verstoring van de arbeidsrelatie laten ondersteunen. Hierbij treden zij op als initiële opvang en luisterend oor voor medewerkers, om deze daarna naar de juiste hulpverlener door te verwijzen. Hiervoor wordt aanvullende scholing verzorgd, zoals de momenteel in ontwikkeling zijnde trainingen in conflicthantering vanuit het ECLD.
- De P&O-adviseurs van Defensie leidinggevendenden meer te laten ondersteunen bij verstoringen in arbeidsrelaties en hen hier de juiste vaardigheden voor aanleren.

4. Verbeteren inzicht in cijfers, afhandeling meldingen, ervaringen en effect maatregelen.

Het inzicht in het verhaal achter de cijfers, de afhandeling van meldingen, ervaringen bij het meldproces en de invloed van verbetermaatregelen wordt verbeterd door:

- Het doorontwikkelen van het registratiesysteem van de COID, waardoor er een beter inzicht in de afhandeling van meldingen ontstaat.
- Het inrichten van een centrale regiefunctie voor de voortgangsbewaking van de afhandeling van meldingen, onderzoeken en besluiten binnen de Defensiestaf.
- Het uitvoeren van evaluaties met melders, adviseurs van de COID, leidinggevenden, vertrouwenspersonen en overige betrokkenen bij het meldproces, om hun ervaringen te gebruiken voor het blijven verbeteren van (de uitvoering) van het meldproces.
- Het onderzoeken van de invloed van verbetermaatregelen, door de Academische Werkplaats, waarbij in eerste instantie wordt onderzocht wat de invloed is van de workshops die vanuit ECLD worden aangeboden.

5. Actualiseren en vereenvoudigen beleid en meldlandschap

In het kader van het vereenvoudigen van regelgeving en het meldlandschap van Defensie worden in 2025 in ieder geval de volgende acties genomen:

- Het integriteitsbeleid wordt in 2025 geëvalueerd.
- De evaluatie van het beleid omtrent interne onderzoeken, waaronder integriteitsonderzoeken, wordt in 2025 afgerond.
- Het meldlandschap van Defensie wordt verder vereenvoudigd zodat medewerkers snel bij het juiste loket of meldpunt terechtkomen.





Slotwoord

Het zorg dragen voor een sociaal veilige werkomgeving en een integere organisatie vraagt voortdurende aandacht. Wij zijn ons hier bewust van.

Met dit Jaarverslag hebben wij weergegeven op welke manier Defensie de organisatie heeft ingericht om de basis hiervoor te garanderen. Hiernaast is het nodig doorlopend te investeren in bevorderende activiteiten, het bewaken van normen en waarden en het versterken van het lerend vermogen van de organisatie door te beschouwen wat goed gaat en wat beter kan.

In dit Jaarverslag hebben wij beschreven hoe wij dit in 2024 hebben gedaan en wat wij hiervan leren voor 2025 en verder. Wij hebben er vertrouwen in dat we hiermee weer een goede stap zetten. Tegelijkertijd is het realistisch dat er altijd in bepaalde mate ongewenst

gedrag en integriteitsschendingen zullen voorkomen. Dit realisme vragen wij ook van onze omgeving. Wanneer deze situaties zich voordoen is het belangrijk om rustig te blijven en met elkaar in gesprek te gaan. Afhankelijk van de situatie kan het nodig zijn dat er maatregelen worden getroffen.

Dit doen wij met oog voor de menselijke maat, omdat onze mensen ons dierbaar zijn.



